

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

UNIDAD DE POSGRADO

**“LOS COSTOS OCULTOS DEL PRESENTISMO LABORAL
EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LIMA: 2012”**

TESIS

**Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables y
Empresariales**

AUTOR

Daniel Hernán Valera Loza

Lima – Perú

2015

Dedicatoria

A Victoria mi Madre, a Maruja mi querida esposa y compañera de siempre, a mis queridos hijos Mavi, Daniel, y Elizabeth, y a mis adorados nietos Joaquín, Vicente, Alejandro y Danielito, quiénes son la luz de mi vida.

Asimismo, a todos mis amigos y colegas, y en forma especial a mi asesora la Dra. Elsa Choy por su constante orientación y a las autoridades de la Facultad en quienes siempre encontré la información adecuada.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	3
Índice de tablas.....	5
Índice de figuras	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I.....	10
INTRODUCCIÓN	10
1.1. Situación problemática	10
1.2. Formulación del problema.....	13
Problema principal	13
Problemas secundarios	13
1.3. Justificación de la investigación	14
1.4. Objetivos.....	15
Principal	15
Secundarios	15
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes del problema.....	16
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Industria manufacturera en el Perú	18
2.2.2. Productividad laboral o del trabajo	20
2.2.2.1. Factores que afectan a la productividad laboral.....	21
2.2.3. Presentismo laboral	22
2.2.3.1. Gestión del presentismo laboral.....	23
2.2.4. Otros indicadores de pérdida de productividad: ausentismo y tardanzas	27
2.2.4.1. Elementos asociados al presentismo laboral.....	30
2.2.4.2. Medición de indicadores del presentismo.....	37
2.2.5. Métodos de costeo del presentismo laboral y costos laborales	38

2.2.5.1. Enfoque de capital humano.....	38
2.2.5.2. Método ABC.....	39
2.2.5.3. Método de Fricción-Costo	40
2.3. Marco conceptual	42
CAPÍTULO III	43
METODOLOGÍA	43
3.1. Tipo y diseño de investigación	43
3.2. Unidad de análisis.....	43
3.3. Población de estudio.....	43
3.4. Tamaño de la muestra.....	43
3.5. Selección de la muestra	46
3.6. Técnicas de recolección de datos	47
3.6.1. Análisis de fiabilidad y validez de las escalas	50
3.7. Análisis e interpretación de la información.....	52
CAPÍTULO IV	55
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1. Presentación de resultados	55
4.2. Contraste de hipótesis	65
4.3 Discusión de resultados.....	66
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	84
Anexo 1. Modelo de entrevista (gerencias).....	84
Anexo 2. Modelo de cuestionario	88

Índice de tablas

Tabla 1. Factores que afectan a la productividad laboral	21
Tabla 2. Costos empresariales que ocasiona el trabajador por despido, presentismo laboral, ausentismo y tardanzas	27
Tabla 3. Instrumentos empleados para la medición del presentismo laboral a nivel internacional	36
Tabla 4. Ejemplo de cálculo de costos por tardanzas y ausentismo.....	40
Tabla 5. Tamaño de la muestra. Empresas en Lima	44
Tabla 6. Número de empresas participantes de la muestra	45
Tabla 7. Tamaño de la muestra. Trabajadores de las empresas de manufactura	46
Tabla 8. Operacionalización de las variables de ausentismo, presentismo y tardanzas	47
Tabla 9. Fiabilidad de las escalas de la encuesta a los trabajadores, muestra nacional - Consistencia Interna	49
Tabla 10. Fiabilidad de las escalas de la encuesta a los trabajadores del sector manufactura - Consistencia Interna (n=903).....	51
Tabla 11. Estructura factorial de las escalas de presentismo, ausentismo y tardanza.....	52
Tabla 12. Valores nacionales considerados para las estimaciones de costos empresariales	54
Tabla 13. ¿Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) para atender su salud física o mental?	56
Tabla 14. ¿Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) para atender la salud o cuidado de otros familiares?	56
Tabla 15. ¿Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) para atender temas legales, financieros o personales?.....	57
Tabla 16. ¿Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) por otras razones?	57
Tabla 17. ¿Cuántos días ha llegado tarde en las últimas cuatro semanas (último mes), hasta media hora tarde?	58
Tabla 18. ¿Cuántos días ha llegado tarde en las últimas cuatro semanas (último mes), entre media hora y una hora tarde?	58
Tabla 19. ¿Cuántos días ha llegado tarde en las últimas cuatro semanas (último mes), más de una hora tarde?	59

Tabla 20. En las últimas cuatro semanas, ¿ha tenido dificultades para concentrarse?	59
Tabla 21. En las últimas cuatro semanas, ¿ha trabajado más lento de lo usual?	59
Tabla 22. En las últimas cuatro semanas, ¿estuvo cansado o exhausto en el trabajo?	60
Tabla 23. En las últimas cuatro semanas, ¿no trabajó a pesar de estar presente en el trabajo?	61
Tabla 24. En las últimas cuatro semanas, ¿tuvo que dejar de trabajar?	61
Tabla 25. Costo promedio anual por trabajador, en función del ausentismo, presentismo y tardanza (sin considerar valor agregado).....	64
Tabla 26. Costos ocultos de presentismo, tardanzas y ausentismo en función del valor agregado perdido por año en las empresas manufactureras de Lima (expresado en nuevos soles).	64

Índice de figuras

Figura 1. Contribución relativa de los costos directos e indirectos dentro de una gran empresa de servicios financieros.	29
Figura 2. Condiciones médicas asociadas a la baja productividad	32
Figura 3. Prevalencia conjunta de tardanzas, ausentismo y presentismo en empresas manufactureras de Lima.....	62
Figura 4. Distribución porcentual del costo promedio anual por trabajador, en función del ausentismo, presentismo y tardanzas.	63
Figura 5. Distribución porcentual del costo total en valor agregado, en función del ausentismo, presentismo y tardanzas	65

RESUMEN

Mediante un diseño descriptivo correlacional, se han determinado los costos del presentismo laboral en las empresas manufactureras de Lima, durante el año 2012. Se ha aplicado un cuestionario estructurado a 53 empresas manufactureras de Lima, encuestándose a un total de 903 trabajadores y trabajadoras, siendo el 36.7% varones y el 63.3% mujeres. El cuestionario fue previamente validado en una muestra nacional, en más de 211 empresas, y contiene las escalas de presentismo, ausentismo y tardanzas del personal, todas con valores altos de consistencia interna y validez de constructo mediante el Análisis Factorial.

Se encontró que el presentismo laboral representa una pérdida significativa de 3,725 millones de nuevos soles por año para Lima, un equivalente a 1,433 millones de dólares americanos por año, o al 0.78% del Producto Bruto Interno. Además, los costos del presentismo en el sector de manufactura representan un alto porcentaje de los costos totales (75.2%), en comparación de los costos por ausentismo (23.74%) y tardanzas (1.04%).

Se recomienda crear modelos de gestión del desempeño que incluyan, dentro de sus componentes, el control y manejo del presentismo, y que además hagan énfasis en su prevención.

Palabras claves: presentismo, costos labores, manufactura, Lima, trabajadores, ausentismo.

ABSTRACT

Using a descriptive correlational design, the cost of presenteeism in labor is determined on manufacturing firms in Lima, in 2012. A structured questionnaire was applied to 903 workers of 53 manufacturing companies, 36.7% males and 63.3% females. The questionnaire was previously validated in a national sample, by more than 211 companies, and contains scales presenteeism, absenteeism and tardiness staff, all with high levels of internal consistency and construct validity using factor analysis.

We found that presenteeism labor costs represent a significant loss of 3,725 billions nuevos soles per year for Lima, equivalent to 1,433 billions US dollars per year, or 0.78% of GDP. Moreover, the costs of presenteeism for the manufacturing sector represent a high percentage of total costs (75.2%) compared to the costs of absenteeism (23.74%) and tardiness (1.04%).

It is recommended to create models of performance management that includes, among its components, control and management of presenteeism, emphasizing prevention.

Keywords: Presenteeism, labor costs, manufacturing, Lima, workers, absenteeism.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

El reporte mundial de competitividad 2011-2012, ubica al Perú en el puesto 67, con un ascenso de seis posiciones, y lo posiciona como el cuarto país de Sudamérica con mayor competencia por factores, eficiencia e innovación (World Economic Forum, 2011). De forma similar, el reciente reporte mundial 2012-2013 ubica al Perú en el puesto 61, con un nuevo ascenso de seis posiciones, y como el tercer país sudamericano en competitividad (World Economic Forum, 2012). Si bien el Perú ha presentado un crecimiento sostenible durante los últimos años, algunos pilares —como la educación superior y capacitación (puesto 77 a 80), innovación (puesto 113 a 117), eficiencia de mercados laborales (puesto 43 a 45) y la preparación tecnológica (puesto 69 a 83)— continúan siendo los puntos débiles en competitividad (World Economic Forum, 2012).

El índice de competitividad regional 2011 (CENTRUM, 2011) posiciona a Lima como la región con mayor competitividad (70.82%) en el Perú, seguida por el Callao (49.02), Arequipa (44.73%), Ica (44.29%) y Tacna (42.41%), que mantienen su posición relativa al 2010. Los principales cinco aspectos o pilares que miden la competitividad son: economía, gobierno, empresas, infraestructura y personas. Respecto al pilar economía —referido a la dimensión económica de la región, crecimiento sostenido, generación de empleo, exportaciones y oferta diversificada—, es liderado por la región de Lima (73.74%), seguida por Callao (50.95%) e Ica (47.96%). El desarrollo del capital humano de

las regiones, posiciona a Lima (76.09%) como la principal región en logros educativos y educación superior; sin embargo, Arequipa (66.04%) y Moquegua (60.79%) destacan por su mayor énfasis en la formación laboral. De forma similar, el pilar empresas —que incluye las habilidades gerenciales, productividad, liderazgo y clima empresarial— ubica a Lima (66.8%), La libertad (65.54%) y Loreto (61.76%) como las principales regiones; a diferencia del año 2010, en el que La libertad y Loreto fueron superiores a la región Lima.

Una forma de mejorar la competitividad de las empresas es incrementando su productividad y su valor agregado. Para ello, en el Perú se ha promulgado la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo N°728, que tiene como objetivo fomentar la formación laboral y capacitación de los trabajadores, para mejorar su productividad y nivel salarial. Además esta ley trata aspectos como contratos de trabajo, modalidades de contrato de trabajo, capacitación laboral y productividad, y trabajo a domicilio, entre otras disposiciones complementarias. Respecto a la capacitación laboral y productividad (Título 3), indica que los empleadores tiene la obligación de brindar programas de productividad y de capacitación a sus trabajadores, en mutuo acuerdo con los sindicatos o representantes. La finalidad de esta disposición, además de aumentar la productividad, es desarrollar y mejorar las competencias de los trabajadores, mantenerlo informado sobre nueva tecnología o capacitarlo para desempeñar una nueva función.

Por ello, las estrategias claves en la gestión de recursos humanos de toda empresa, para asegurar la productividad de los trabajadores, deben incluir indicadores como el presentismo, el ausentismo, las tardanzas y la rotación de personal; así como los costos que estos representan para la empresa. La gestión de recursos humanos se enfoca en el capital humano, tratando de aumentar la productividad laboral como consecuencia de una adecuada gestión. Algunos indicadores antagónicos a estos esfuerzos son el ausentismo y

la rotación de personal, los cuales generan grandes costos a las empresas. Sin embargo, hay una variable, el presentismo, que puede estar acarreando costos mayores que el ausentismo y la rotación juntos.

El presentismo es el rendimiento laboral disminuido como producto de diversos factores personales y de salud, los cuales —al no ser adecuadamente atendidos— pueden estar generando una caída del rendimiento que pasa desapercibida. Estimar el impacto del presentismo en la productividad laboral y determinar los costos que origina son preocupaciones que recientemente están surgiendo en el mundo académico.

Diversas investigaciones, a escala mundial, han tratado de estimar los costos del presentismo. En Estados Unidos, las empresas pierden entre 150 a 250 billones de dólares anuales a causa del presentismo, los que se estiman que representa el 63% de la totalidad de los costos empresariales (Hemp, 2004). Se afirma que los costos que afectan más a la competitividad de la empresas o la pérdida del desempeño en el trabajo, son los del presentismo (70%), a diferencia del ausentismo (30%) (Collins et al., 2005). En Australia, el presentismo genera costos de 25.7 billones de dólares por año. Sin embargo, el presentismo, en comparación con el ausentismo, representa mayores pérdidas en la productividad laboral de las empresas. Por otro lado, se pierden 2.1 días por trabajador, a causa del presentismo; mientras que se pierden 1.1 días por ausentismo (Medibank, 2008).

En el ámbito nacional, existen pocas investigaciones acerca del presentismo. Ruiz, Palomino, Zambrano & Llap (2006), realizaron un estudio que evalúa la productividad y los costos totales de un hospital durante el año 2003; ellos encontraron que el 71% de la disminución de productividad es causado por el presentismo, mientras que el 29% restante se debe al tiempo perdido por ausentismo. Sin embargo, no se han realizado estudios sobre los costos del presentismo o ausentismo en el sector manufactura de Lima, la región con mayor competitividad a nivel nacional.

Se ha demostrado que el presentismo resulta más costoso y perjudicial para la productividad (Raju, 2012). Sin embargo, en el Perú las empresas aún no consideran al presentismo como uno de los costos más importantes en la gestión del recurso humano; ni siquiera han estimado sus costos e impacto en la productividad. Ante este vacío de información, la presente investigación busca cuantificar los costos del presentismo en las empresas del sector manufactura ubicadas en Lima.

1.2. Formulación del problema

Problema principal

Ante la situación problemática presentada, surge la incógnita general de *¿Cuáles son los costos del presentismo laboral en las empresas dedicadas al sector manufactura en Lima en el 2012?*

Problemas secundarios

1. ¿Cuántos días laborales se pierden a causa del presentismo laboral, tardanzas y ausentismo de los trabajadores asalariados en las empresas manufactureras de Lima?
2. ¿Cuáles son los costos del presentismo laboral, tardanzas y ausentismo de los trabajadores asalariados en las empresas manufactureras de Lima?
3. ¿Cuál es la diferencia entre los costos del presentismo laboral y los costos de ausentismo y tardanzas, de los trabajadores asalariados en las empresas manufactureras de Lima?

1.3. Justificación de la investigación

Esta investigación contribuye a la creación de un marco referencial sobre los costos del presentismo laboral del sector manufactura de Lima, Perú. Se espera fomentar nuevas investigaciones en otros sectores como comercio y servicios, así como en otras regiones del país.

Se espera que organismos públicos, como el Ministerio de la Producción y el Ministerio de Trabajo, utilicen estos resultados como referencia para la elaboración de políticas, estrategias o acciones que contribuyan a la reducción de los costos del presentismo.

De esta manera, las empresas del sector manufactura conocerán la situación actual y los costos del presentismo que afrontan, y podrán generar políticas empresariales enfocadas en la optimización de la productividad y disminución de los costos ocasionados por la pérdida de esta.

Esta investigación pretende eliminar paradigmas del sector empresarial que consideran al ausentismo, tardanzas y rotación de personal como los costos más altos de la productividad laboral. Asimismo, el estudio brinda un modelo que permite calcular los costos del presentismo, ausentismo, rotación de personal y tardanzas. Este modelo puede ser reproducido por las empresas, para implementar estrategias que les permitan reducir estos costos.

1.4. Objetivos

Los objetivos generales y específicos de la presente investigación son los siguientes:

Principal

Estimar y analizar los costos del presentismo laboral en las empresas manufactureras de Lima durante el año 2012.

Secundarios

- Estimar y analizar los días laborales perdidos —medidos en valor agregado— a causa del presentismo laboral, tardanzas y ausentismo de los trabajadores asalariados en las empresas manufactureras de Lima.
- Estimar y analizar los costos —medidos en valor agregado— del presentismo, tardanzas y ausentismo de los trabajadores asalariados en las empresas manufactureras de Lima.
- Estimar y analizar la diferencia entre los costos a causa del presentismo laboral y los costos de ausentismo y tardanzas, de los trabajadores asalariados en las empresas manufactureras de Lima.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Dado que es un tema reciente, existen muy pocas investigaciones en el mundo sobre los costos del presentismo. En Australia, un estudio realizado entre los años 2005-2006, estima que los costos empresariales por ausentismo suman siete billones de dólares por año; mientras que los costos de presentismo son aproximadamente 26 billones de dólares, cuatro veces más que los costos de ausentismo (Medibank Private, 2005). Asimismo, durante el año 2008 un estudio realizado en Reino Unido para calcular los costos por enfermedad de la fuerza laboral encontró pérdidas de 172 millones de días al año por ausentismo (13 billones de libras esterlinas¹); mientras que los costos por presentismo alcanzaron los 15 billones de libras esterlinas (Black, 2008).

Un estudio realizado en 115 oficinistas, que trabajan a tiempo completo, en un horario de 9 a.m. a 5 p.m., se encontró que los trabajadores gastan diariamente un aproximado de una hora y veinte minutos en realizar actividades personales. Lo cual genera una perdida en la productividad a causa del presentismo, de 8,875 dólares anuales, en promedio, por trabajador (D'Abate & Eddy, 2007).

¹ 52,377 billones de dólares por ausentismo y 60,435 billones de dólares por presentismo (Tasa de cambio: 4.029)

En Estados Unidos, se realizó un estudio que recopila información de diversas bases de datos² con la finalidad de medir las pérdidas de productividad en el trabajo por presentismo, en comparación con los costos por salud. Se encontró que los costos del presentismo son superiores a los costos médicos y representan el 61% de los costos asociados a la salud, como enfermedades mentales, migrañas, depresión, entre otros (Goetzel, Long, Ozminkowski, Hawkins, Wang & Lynch, 2004). Además, se estimó que los costos del presentismo son superiores a los costos directos por salud, como migrañas o alergias (55% a 82%); mientras que en casos de hipertensión o cáncer (6% a 53%) los costos son inferiores (Schultz, Chin-Yu & Edington, 2009).

Otro estudio realizado en los Estados Unidos a 9,282 trabajadores, entre el 2001 y el 2003, basado en la encuesta nacional NCS-R³, demuestra que el presentismo —causado por la depresión— genera una pérdida anual de 18.2 días por trabajador, más del doble de días que el ausentismo (8.7 días). En términos monetarios, el presentismo genera costos de 2,961 dólares por trabajador, cifra superior al ausentismo (1,420 dólares). Proyectado a la fuerza laboral de los Estados Unidos, se pierden aproximadamente 51 millones de días, equivalentes a 7,613 millones de dólares por año; una cifra superada por la del presentismo, que genera pérdidas de 150.5 millones de días o 24,482 millones de dólares por año (Kessler et al, 2006a; Kessler et al, 2006b).

En el Perú, Vara (2012) ha estimado los costos del presentismo para las empresas, pero solo por consecuencia de la violencia contra las mujeres trabajadoras. Los costos ascienden en el Perú a 3,500 millones de dólares, valor que contempla el presentismo producto de la violencia familiar, ser agresor o ser testigo de violencia en los compañeros o

² Employer Health Coalition, American Productivity Audit, Midlife Development in the United States, Work Productivity Index, Work Productivity Short Inventory, Health and Productivity Management y National Health Interview Survey.

³ National Comorbidity Survey Replication

compañeras de trabajo. Con relación a la proporción de costos frente al ausentismo y la rotación de personal, el presentismo como consecuencia de la violencia intrafamiliar representa el 73% del costo total para la empresa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Industria manufacturera en el Perú

El Censo Nacional Económico 2008 (INEI, 2010) indica, en sus proyecciones para el año 2010-2011, que el mayor número de empresas correspondientes a la industria manufacturera (35,556 empresas) se encuentran en el departamento de Lima (45.4%), seguido por Arequipa (5%), Junín (4.6%) y Piura (3.7%). Asimismo, el departamento con mayor producción es Lima, con el 51.9% de la producción peruana total, aproximadamente 61,840 millones de nuevos soles.

Las divisiones económicas con mayor presencia —tanto en empresas individuales de responsabilidad limitada, personas naturales y sociedades—, son las de elaboración de productos alimenticios (48.1%), fabricación de prendas de vestir (12.6%) y fabricación de muebles (11.9%). Sin embargo, aquellas divisiones que generan mayor producción son las de elaboración de productos alimenticios (24.1%), fabricación de metales comunes (22.4%) y la fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo (12.4%), siendo este último la división económica que aporta mayor valor agregado (35.5%).

Respecto al personal ocupado de la industria manufacturera, Lima concentra el mayor porcentaje de personal (59.2% o 328,472 personas), con un promedio de trece trabajadores por establecimiento, superior al promedio nacional (nueve trabajadores). Por

otro lado, las divisiones económicas con mayor número de trabajadores son las de productos alimenticios (31.6%), fabricación de prendas de vestir (14.9%) y fabricación de productos textiles (7.7%). Además, las empresas de la industria manufacturera con más de 200 trabajadores generan el 71.5% de la producción total censal y el 75.7% del valor agregado, seguidas por aquellas de entre diez y cincuenta trabajadores (7.6% de la producción total censal) y de uno a diez trabajadores (7.5% del valor agregado).

El mayor indicador de productividad del trabajo corresponde al departamento de Moquegua, con 1.07 millones de nuevos soles, superior al promedio nacional (72,000 nuevos soles); mientras que Lima obtuvo un indicador de productividad de tan solo 55,000 nuevos soles. Asimismo, la contribución promedio nacional de cada trabajador a los resultados de la empresa es de 27,000 nuevos soles; siendo superior en Moquegua (586,400 nuevos soles) y Arequipa (105,600 nuevos soles) e inferior en Lima (18,700 nuevos soles).

Asimismo, la utilidad por personal ocupado de las divisiones de fabricación de metales comunes (364,000 nuevos soles), fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo (341,900 nuevos soles) y fabricación de otros productos minerales no metálicos (35,600 nuevos soles) son superiores al promedio nacional. En contraste, el personal de la industria textil (4,400 nuevos soles) y de elaboración de productos de tabaco (5,500 nuevos soles), presentan los indicadores de utilidad más bajos de la industria manufacturera.

2.2.2. Productividad laboral o del trabajo

El término productividad indica la relación de los productos logrados con los insumos o factores de producción que fueron utilizados. Este índice indica el buen uso o aprovechamiento de todos los factores de la producción, en un periodo establecido (García, 2011).

$$\textit{Productividad} = \textit{Productos logrados} / \textit{Factores de la producción}$$

La productividad laboral o del trabajo indica el valor agregado promedio que genera cada trabajador en un año o el aporte que cada trabajador genera en los ingresos de la empresa. Se calcula mediante la división del valor agregado —medido en miles de nuevos soles— y el personal ocupado (INEI, 2010).

Por su parte, el valor agregado se refiere a la producción económica de la organización y se calcula mediante la diferencia entre la producción de un periodo y el consumo de bienes y servicios proporcionado por terceros y destinados a la producción (INEI, 2010).

Bajo un enfoque técnico operacional, algunos autores definen al valor agregado como el resultado de la transformación de un insumo o entrada luego de haber sido afectado por una serie de actividades (Krajewski & Ritzman, 2002) (Harrington, 1991). Por otro lado, Hay (2002) indica que las actividades empresariales que agregan valor, generan una transformación física del producto.

2.2.2.1. Factores que afectan a la productividad laboral

Durante los últimos veinte años, se han detectado factores que generan impactos positivos o negativos en la productividad laboral. Algunos de estos factores se denominan “internos” por estar al alcance o sujetos a la dirección de la empresa; mientras que otros se clasifican como “externos” por no estar bajo el control de la empresa, sino sujetos a otros agentes del entorno como el gobierno (Fernández, Avella, & Fernández, 2003). A continuación, la Tabla 1 presenta los factores tradicionalmente detectados que afectan a la productividad laboral:

Tabla 1. Factores que afectan a la productividad laboral

Factores	Autores
Reglamentación del gobierno, competencia, cliente, política económica del gobierno, infraestructuras, estabilidad política, sociedad, entorno político, medio ambiente	(Anaya, 2007), (Sumanth, 1999) (Schroeder, 1994), (Fernández, Avella, & Fernández, 2003), (Acevedo, 2006) (Ramirez, 2005), (Mosley, León, & Pietri, 2005)
Mezcla de la fuerza de trabajo, estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneraciones, calidad de la fuerza laboral, destrezas	(Sumanth, 1999), (Schroeder, 1994), (Fernández, Avella, & Fernández, 2003), (Acevedo, 2006), (Arcudia, Solís, & Baeza, 2004), (Ramirez, 2005), (Anaya, 2007), (Mosley, León, & Pietri, 2005) (Steenhuis & de Bruijn, 2006)
Diseño del trabajo, flujos del proceso, mejoramiento de los sistemas, ergonomía, mejoras técnicas, condiciones de trabajo, curva de aprendizaje	(Schroeder, 1994), (Fernández, Avella, & Fernández, 2003), (Acevedo, 2006), (Ramirez, 2005), (Steenhuis & de Bruijn, 2006), (Anaya, 2007)
Ética del trabajo, calidad, valorar el tiempo disponible, trabajo en equipo	(Sumanth, 1999), (Schroeder, 1994), (Steenhuis & de Bruijn, 2006) (Palomo, 2010)

Fuente: (De Naime, 2012)

Debido a la multidimensionalidad de la productividad, esta puede ser medida de forma objetiva (el método usado tradicionalmente) y subjetiva. De acuerdo a Antikainen & Lonnqvist (2005) y Kemppilä & Lönnqvist (2003), existen otro tipo de factores relacionados directamente con los trabajadores, que pueden afectar a la productividad laboral. Algunos de ellos son: la satisfacción laboral, la comunicación, el aprendizaje, los hábitos de trabajo, la motivación, el clima laboral, el liderazgo, las actitudes y sentimientos, la capacitación y las recompensas.

2.2.3. Presentismo laboral

El presentismo laboral ha sido definido de diversas formas. De acuerdo a Schultz, Chin-Yu & Edington (2009) y Aronsson & Gustafsson (2005), el presentismo es la disminución de la productividad de los trabajadores debida a problemas de salud o personales; es el decrecimiento de la productividad antes del periodo de ausentismo.

Otros autores (Terry & Xi, 2010) miden al presentismo, diferenciándolo en dos conceptos: el presentismo absoluto y el presentismo relativo. El presentismo absoluto señala cómo el trabajador califica su desempeño laboral con su desempeño habitual; mientras que el presentismo relativo se refiere a cómo se considera el desempeño laboral en comparación con el desempeño de sus compañeros de trabajo.

El presentismo laboral puede ser causado por diferentes motivos, no solo relacionados a la salud. Aronsson & Gustafsson (2005) indican tres motivos: inseguridad laboral, cuando el empleado se siente obligado a asistir a su trabajo aún estando enfermo o

teniendo una urgencia personal; responsabilidad, cuando el empleado asiste a su trabajo para no perjudicar a su equipo de trabajo; y gestión de recursos humanos, cuando la empresa tiene dificultades para reemplazar al trabajador ausente.

El presentismo se ha convertido en un problema grave para el entorno empresarial, tanto para el empleador como para el empleado, pues afecta a la productividad, la calidad de vida y la salud de los empleados (Saarvala, 2006). Además, este problema es considerado como una amenaza significativa a la eficiencia laboral y a la seguridad en el trabajo (Baker-McClearn, Greasley, Dale, & Griffith, 2010).

Los empleados afectados por el presentismo no se encuentran totalmente concentrados en su trabajo; por eso están más propensos a cometer errores, son menos productivos, brindan baja calidad en el servicio y se vuelven menos innovadores. Todo ello tiene una gran repercusión dentro de la organización, tomando en cuenta que se es juzgado dentro de una empresa por los resultados obtenidos. Los errores accidentales por ausencias mentales pueden resultar extremadamente costosos (Gilbreath & Karimi, 2012).

2.2.3.1. Gestión del presentismo laboral

Debido a las consecuencias negativas del presentismo laboral en la productividad de la empresa, se han desarrollado diversos mecanismos para evitar y erradicar este problema.

Los marcos legislativos de algunos países, establecen que las empresas deben realizar ciertas actividades encaminadas a crear un ambiente y condiciones seguras de trabajo para sus empleados. Una de las indicaciones es la asignación de un psicólogo

organizacional, con especialidad en salud ocupacional, que genere programas de bienestar laboral y mental para los trabajadores.

Se afirma que aquellas empresas que desarrollan políticas y estrategias para asegurar el bienestar de los trabajadores, tanto en el ambiente laboral como en el familiar, contribuyen indudablemente a la mejora de su calidad de vida y productividad laboral (Duran, 2007).

Asimismo, algunos autores recomiendan la aplicación de una adecuada política de motivación. Para ello deben detectarse las acciones que incrementan la satisfacción de los empleados; por ejemplo la flexibilidad de horarios, conexión a objetivos de la empresa, posibilidades de crecimiento, acceso a Internet con ciertas restricciones (pornografía, p. e.), entre otros (García, 2011).

Teniendo en conocimiento que el presentismo es un problema complejo, y que en el transcurso de tiempo tendrá mayores implicancias para las personas y las empresas, es necesario que los gestores adopten las medidas necesarias para aplacar este problema (Saarvala, 2006).

Pocas medidas se han tomado para explorar los efectos del presentismo en el bienestar individual y organizacional (Baker-McClearn, Greasley, Dale, & Griffith, 2010). Estudios en América demuestran que el personal sano dentro de una empresa es no menor al 60%, cuando lo ideal sería que se encuentre entre el 75% y 85% (Partnership for Prevention, 2010). Generalmente los empleadores no le dan tanta importancia al presentismo, como si hacen con los costos directos y el ausentismo. (Medibank, 2011)

Invertir en la salud de los empleados reduce las tasas de presentismo, mejorando su productividad. Como resultado a largo plazo se genera un impacto positivo en los

resultados de la organización (Medibank, 2011); también se crea una situación de ganar-ganar para los empleados, quienes disfrutan de una buena salud y calidad de vida, y los empleadores obtienen mayor productividad por parte de los empleados (Medibanck, 2007).

Las organizaciones deberían ver la inversión en la salud de los empleados como una estrategia de productividad, en lugar de una gestión de costos. Se ha demostrado que la salud y la productividad tienen un vínculo inextricable (Partnership for Prevention, 2010).

Saarvala (2006) propone que los empleadores aún tienen suposiciones erróneas en cuanto al bienestar del empleado; pues si se atendieran adecuadamente las necesidades de los empleados, estos comenzarían a sentirse identificados con la cultura, valores y objetivos de la empresa. El compromiso de la empresa hacia la buena gestión de la mano de obra permitirá un efecto positivo sobre la productividad y la mejora de la calidad del servicio al cliente.

Es necesario tener acciones preventivas para que el presentismo no se convierta en un problema. Para que el empleado retorne al “juego”, es necesario que sea escuchado y sepa que hay preocupación por parte del empleador para que se encuentre una solución para todos los involucrados. Es recomendable mantener una línea abierta de comunicación entre el empleador y el empleado, y equilibrar el liderazgo con la capacidad de escuchar a los subalternos. (Shepellfgi, 2007).

Se puede tener un empleado valioso, pero que no produce al máximo, a causa de una variedad de temas; que no tiene idea de cómo evaluar, participar o resolver dichas cuestiones, y al que el lugar de trabajo no lo está ayudando a manejar la situación (Shepellfgi, 2007).

Si bien las enfermedades crónicas son el mayor impulso para los costos de salud, es necesario que los programas de salud dirigidos a los empleados sean considerados como una inversión estratégica que maximice los beneficios, y hacer que los gastos se reduzcan al mínimo (Partnership for Prevention, 2010).

El beneficio de tener empleados saludables no solo debe ser contemplado desde el punto de vista de la reducción de costos de atención, sino como la mejora en la productividad del empleado (HERO, New Findings and Realistic Solutions to Employee Presenteeism, s.f.).

La inversión realizada por las empresas debe justificarse sobre la base del retorno; por lo tanto las empresas que invierten en beneficios médicos para sus empleados no solo resultarán más sanas, sino que obtendrán empleados mucho más productivos. El cuidado de la salud de los empleados sigue siendo uno de los problemas más costosos y complejos que los gerentes deben asumir, pero definitivamente hay maneras de reducir los costos de salud, tanto en los períodos de largas y cortas, a través de inversiones juiciosas con retornos medibles (Levy, 2007).

Los especialistas en salud ocupacional, consideran al presentismo como un evento negativo desde la perspectiva de la organización (Johns, 2010). Existen numerosas razones para invertir en programas de salud para los empleados, pues hay una relación directamente proporcional entre trabajadores sanos, organizaciones saludables y un negocio saludable en rendimiento (COMCARE, 2012).

2.2.4. Otros indicadores de pérdida de productividad: ausentismo y tardanzas

Por otro lado, el ausentismo es medido por el tiempo que el trabajador no asiste al centro laboral, a causa de enfermedades o discapacidades de corto o largo plazo, en horas que corresponden al día laborable (Schultz, Chin-Yu, & Edington, 2009). Este indicador es el costo que más preocupa a las empresas, y es materia de regulaciones legales de los gobiernos y de políticas de empresa.

De acuerdo a García (2011), el ausentismo laboral puede ser originado por una serie de deterioros en la empresa, como la monotonía laboral, las actividades repetitivas y la falta de motivación, entre otras, que forman parte de la ergonomía del centro laboral. Por otro lado está la desmotivación económica en el cumplimiento de las labores y aquellas faltas por motivos de la salud o problemas familiares.

Las tardanzas están vinculadas al ausentismo laboral. En el Perú, las empresas tratan estos casos de acuerdo con su secuencia. En algunas empresas, si el trabajador acude al centro laboral más de 60 minutos luego de la hora de ingreso, es considerado como ausentismo y se le hace un descuento del salario mensual. Si tiene tres tardanzas en un mes, se consideran como un día de ausentismo y se generan los descuentos respectivos.

A continuación, la Tabla 2 presenta los costos empresariales que el trabajador ocasiona a causa del presentismo laboral, ausentismo y tardanzas.

Tabla 2. Costos empresariales que ocasiona el trabajador por despido, presentismo laboral, ausentismo y tardanzas

Efectos		Costos empresariales
Administrativos	▪	Tiempo administrativo dedicado a procesar su tiempo libre

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos administrativos por la búsqueda y entrenamiento del reemplazo ▪ Costos administrativos por los programas o políticas diseñadas para crear ambientes de trabajo saludables, entrenamiento del <i>staff</i>, servicios médicos y planes de asistencia al empleado ▪ Relocación, liquidación y pago de seguros ▪ Renuncias
Trabajador afectado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor atención en el trabajo ▪ Tiempo que gasta por presentismo ▪ Tiempo que deja de trabajar por procedimientos de salud. ▪ Menor productividad, menor producción, menores ganancias ▪ Menores ingresos por su ausentismo
Terceros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo que los compañeros de trabajo dedican a desempeñar las labores del trabajador afectado ▪ Incremento del pago de sobretiempos a los trabajadores que cubren el trabajo del afectado.

Fuente: Elaboración propia

El presentismo es un costo oculto que reduce la rentabilidad de una empresa, pero *“no se puede gestionar lo que no se mide”*. Esta es la realidad del presentismo, pues gran parte de los empleadores no han logrado medirlo de manera precisa y consistente (HERO, s.f.).

La medición del costo del ausentismo, como factor de pérdida de productividad, resulta más fácil puesto que es más evidente que los costos del presentismo. Este último resulta ser menos obvio, por tanto difícil de medir (Medibanck, 2007).

En Australia se estimó que los costos de presentismo en los años 2009-2010 equivalen a 34,100 millones de dólares. Dicho monto representa una disminución del Producto Bruto Interno (PBI) del 2,7%, en comparación a un escenario sin presentismo.

Los resultados de esta investigación demuestran que el presentismo sigue siendo un problema persistente y permanente. (Medibank, 2011).

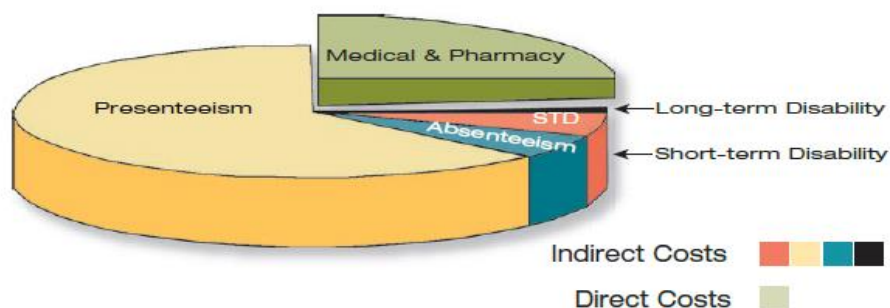


Figura 1. Contribución relativa de los costos directos e indirectos dentro de una gran empresa de servicios financieros.

Fuente: (Partnership for Prevention, 2010).

Quienes toman las decisiones generalmente se concentran en que los costos médicos tengan un impacto evidente dentro de sus líneas de fondos; pero no toman en cuenta los costos indirectos relacionados a la salud, que en realidad puedan tener un mayor impacto dentro de las líneas de fondo. Es el caso de los días de enfermedad, la compensación hacia los trabajadores por discapacidad a corto o largo plazo, o simplemente el presentismo, como se observa en la Figura N° 2. (Partnership for Prevention, 2010).

Se estima que el costo asociado con el presentismo debido a la mala salud de los empleados es por lo menos dos a tres veces mayor que los gastos directos de atención médica. Aunque las estimaciones en relación al presentismo varían, algunos sugieren que las cuentas del presentismo representan las tres cuartas partes de los gastos perdidos por productividad, mientras que el ausentismo representa la cuarta parte restante (HERO, s.f.).

Estudios proyectados para el 2050 describen que el presentismo (considerando las tasas de prevalencia por edad y variación demográfica), es un problema que se extenderá a largo plazo y que continuará teniendo impacto negativo sobre la economía. (Medibank, 2011).

2.2.4.1. Elementos asociados al presentismo laboral

Es necesario comprender que los empleadores apoyen conductas saludables que proporcionen una oportunidad de gran alcance que pueda reducir el presentismo (HERO, s.f.).

El presentismo puede provenir de un problema fuera del lugar de trabajo, y que involuntariamente es llevado al trabajo, o un problema que el empleado encuentra dentro de su centro laboral; o podrían presentarse ambos casos (Saarvala, 2006). El profesionalismo exige que los problemas originados en casa se queden en el hogar, y los empleados se ven obligados a cumplir con esta exigencia. Sin embargo, desvincular los conflictos relacionados con el estrés y la vida laboral resulta complicado (Shepellfgi, 2007; Demerouti & Le Blanc, 2009).

En Estados Unidos los cuidadores de familia llevan sus problemas de casa al trabajo (el cuidador familiar sale de casa cada día al trabajo, pero ello no lo hace salir de sus problemas en el cuidado del hogar), de modo que las pérdidas de productividad son constantes y significativas. Decenas de millones de estadounidenses en edad de trabajar se convierten en cuidadores de sus padres ancianos, lo que les ocasiona un alto riesgo de depresión, ansiedad, dolores lumbares, dolores de cabeza y trastornos gastrointestinales, dentro de los más comunes (Levy, 2003).

Existen diversas razones por las cuales los empleados van a trabajar a pesar de encontrarse enfermos. El presentismo es considerado un “drenaje silencioso”, pero significativo, de la productividad. Los actos de presentismo pueden resultar imprudentes, pues darán lugar al deterioro de la salud. (Demerouti & Le Blanc, 2009).

En el 2011 Medibank realizó un estudio para la evaluación de los costos del presentismo en Australia, considerándolo un problema persistente, que los empleadores no pueden ignorar. Como conclusión, sugiere invertir en programas de apoyo de salud y bienestar de los empleados, y de esta forma minimizar el impacto del presentismo y mejorar la productividad laboral.

Medibank (2011) identificó cuatro causas principales del presentismo:

1. Estilo de vida poco saludable.
2. Asistencia al trabajo de los empleados con enfermedades.
3. Alergias y asma.
4. Conciliación de vida personal pobre y altos niveles de estrés en el trabajo.

Sin embargo Saarvala (2006) diferencia los factores ligados al presentismo:

1. **La depresión.** En una investigación llevada a cabo en la Universidad de Yale, en el 2001, se determinó que la depresión crónica hace que los empleados se encuentren siete veces más propensos a mostrar una disminución en la productividad.
2. **Factores físicos.** Disfuncionalidades físicas como el agotamiento y los trastornos de dolor crónico (cuello y espalda) son factores que no permitirán al empleado realizar sus actividades con plena productividad.

En ambos casos la energía cognitiva del empleado no se encuentra enfocada en sus labores; es decir, se encuentran físicamente presentes, pero mentalmente ausentes (Gilbreath & Karimi, 2012).

Las enfermedades mentales no pueden ser abordadas de la misma manera que las enfermedades físicas. O'Donnell (2009) puntualiza que la depresión tiene mayor impacto sobre la reducción de productividad, pues afecta en gran medida la capacidad de completar el trabajo, ya que el empleado se encuentra distraído. Las personas con depresión representan una carga económica mayor para los empleadores. Los trabajadores con depresión cuestan para sus empleadores 70% más que sus colegas que no tienen depresión.

Los mayores contribuyentes a la pérdida de la productividad global causada por presentismo son: depresión (21%), alergias (17%), hipertensión (13%) y diabetes (12%). Esto puede visualizarse en la figura N° 1. La depresión es uno de los factores más influyentes como condición médica asociada al presentismo, (Medibank, 2011).

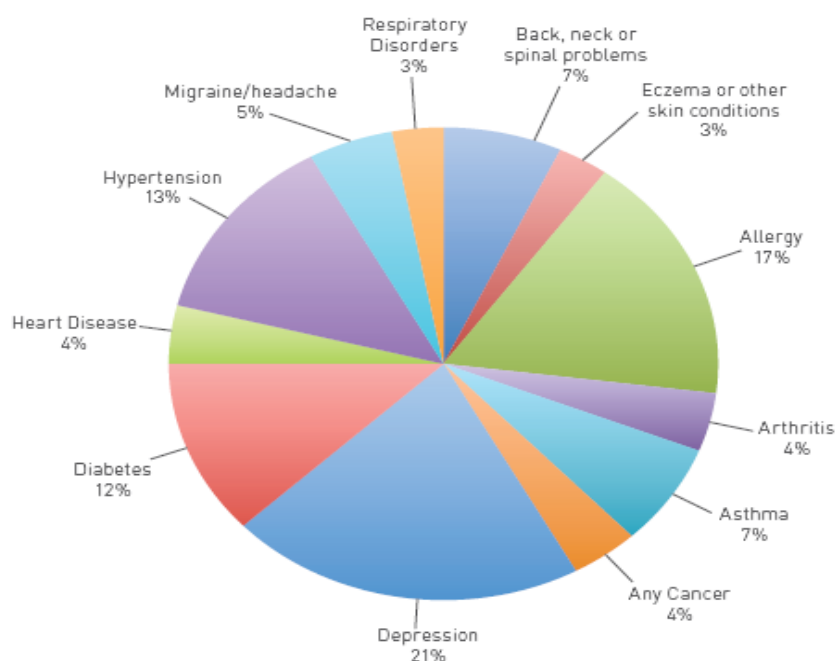


Figura 2. Condiciones médicas asociadas a la baja productividad

Fuente: (Medibank, 2011).

Gran parte de los empleadores ha afrontado los síntomas físicos de las enfermedades de sus empleados, dejando de lado la salud mental, que no ha sido ampliamente abordada. Esta actitud crea, en el empleado, temor a ser estigmatizado, ante la incapacidad de los empleadores de intervenir en el problema y ofrecer apoyo (Medibank, 2011). El temor de los empleados puede deberse a que la tasa de desempleo se está incrementando. Identificado el problema en el empleado, podría ser considerado limitado para la realización de sus actividades (O'Donnell, 2009).

El presentismo también puede deberse a la falta de solidaridad en el medio ambiente laboral, en cuestiones tales como inseguridad laboral, aburrimiento, asilamiento, intimidación y acoso. Del mismo modo, acciones de recompensas por asistencia podrían jugar un papel opuesto en la productividad y resultar contraproducentes, pues conducen al presentismo (Shepellfgi, 2007). Las empresas que definen el éxito de una persona por las horas que labora, agravan dicho problema (Wellbeing, 2012)

La percepción de los empleados, a causa de estos factores, es de considerar que si se quedan en casa les generaría una pérdida de salario por día; y, en el peor de los casos, si tienen algún problema crónico podría conducirlos a la pérdida de trabajo (Saarvala, 2006).

Algunas compañías pagan “primas de asistencia” a los empleados que nunca se ausentaron en un tiempo determinado. Con ello fomentan que el empleado asista al trabajo independientemente del estado de salud en que se encuentre, considerando de este modo que la ausencia es más legítima que la presencia (Huver, Richard, Vaneecloo, Delclite, & Bierla, 2012).

Es necesario tomar en cuenta otros factores, como es el caso de la demografía. Las personas de mayor edad están más propensas a asistir al trabajo, a pesar de su enfermedad; la edad del trabajador y el presentismo están correlacionados de forma positiva, detalla el estudio de Huver et al (2012)

El estrés también es considerado como un factor común del presentismo (Wellbeing, 2012). Las demandas laborales pueden convertirse en un tema de estrés, y cuando los empleados se sienten enfermos se encuentran en la necesidad de seguir trabajando en la misma forma que cuando se encuentran sanos, pues ven su producción en peligro. Por ello, harán uso de estrategias para seguir produciendo igual (Demerouti & Le Blanc, 2009).

O'Donnell (2009) reportó que los empleados con depresión eran 70% más caros que los empleados no deprimidos, y que los empleados con estrés son 46% más costosos que los empleados no estresados.

Dentro del impacto directo del presentismo se consideran los costos asumidos por el empleador a causa de la baja productividad (Medibanck, 2007). Estos costos son el resultado final del presentismo debido a la inhibición por cuestiones físicas o mentales, para que los empleados desarrollen sus actividades a su máximo potencial (Saarvala, 2006).

Las enfermedades tienen repercusión directa sobre la calidad y la cantidad de trabajo realizado por los empleados (trabajo más lento o mayores errores). Por ello es necesario que el problema del presentismo sea estudiado, con la finalidad de minimizar los efectos negativos tanto para las empresas como para la economía (Medibank, 2011).

Existe evidencia que el estado de salud puede afectar el rendimiento de la productividad, llegando a tener un impacto negativo en la calidad del empleo. Generalmente las empresas americanas visualizan los costos de salud como una amenaza para su competitividad y supervivencia. Se toma en cuenta que los costos orientados a la salud han crecido por una serie de razones, de las cuales algunas son manejables y algunas no. Pero todo ello se puede mejorar a través de prácticas de gestión en salud (Partnership for Prevention, 2010): "...las organizaciones pueden ser proactivos en el tratamiento tanto de la salud y productividad necesidades de sus respectivas fuerzas de trabajo" (p. 4)

En Australia, se realizó un estudio dirigido a 1,523 trabajadores del sector servicios y manufactura, en el periodo 2004-2005. Luego de aplicar un modelo de regresión logístico multivariable, se encontró que el desbalance entre el trabajo y la vida personal, las condiciones laborales precarias, el liderazgo o gerenciamiento ineficiente, la insatisfacción personal, los altos grados de estrés, alergias, dolores de espalda y el tener menor edad, están asociados significativamente con el presentismo (Musich, Hook, Baaner, Spooner & Edington, 2006).

Respecto al género, se encontró que las mujeres presentan un mayor porcentaje de presentismo en comparación con los varones ($p = .0067$), así como la prevalencia de cero presentismo (35% frente 42%). En el caso de los varones (896 trabajadores), las probabilidades de presentismo se asociaron significativamente a la insatisfacción personal (2,302)⁴, condiciones laborales precarias (1,657), desbalance entre el trabajo y la vida personal (1,620), altos grados de estrés (1,550) y dolor de espalda (1,427).

En el caso de las mujeres (627 trabajadoras), las probabilidades de presentismo se vinculan principalmente al desbalance entre el trabajo y la vida personal (3,673),

⁴ Odds ratio: Ratios de probabilidad de presentismo laboral

insatisfacción personal (2,261), alergias (2,045), dolores de espalda (1,919) y condiciones laborales precarias (1,756). (Musich, Hook, Baaner, Spooner & Edington, 2006).

En relación al género, la mujer pone mayor esfuerzo en el cuidado del hogar y la vida familiar, y para ella tener un número mayor de hijos implica tener mayor presentismo. Pero aún no se demostrado formalmente el vínculo entre el presentismo y la vida familiar (Huver, Richard, Vaneecloo, Delclite & Bierla, 2012).

La cuantificación e identificación del presentismo es más complicada que la del ausentismo (Medibank, 2011). Es por ello que se han desarrollado diversos instrumentos de encuestas para medir el presentismo. A continuación la Tabla 3 muestra las más representativas:

Tabla 3. Instrumentos empleados para la medición del presentismo laboral a nivel internacional

	Instrumento	Estructura de preguntas	Objetivo
1	American productivity Audit	46 preguntas vía telefónica	Mide el ausentismo y presentismo
2	Angina-Related Limitations at Work Questionnaire (ALWQ)	17 ítems utilizando la escala de Likert	Captura el ausentismo y presentismo
3	Endicott Work Productivity Scale (EWPS)	25 ítems auto valorados	Captura el ausentismo y presentismo
4	Health and Labor Questionnaire (HLQ)	7 preguntas de presentismo	Mide el ausentismo, presentismo, producción no pagada e impedimentos del trabajo
5	Health and Work Questionnaire (HWQ)	27 preguntas con 6 subescalas	Mide el ausentismo y presentismo
6	Health and Work Performance Questionnaire (WHO)	88 preguntas	Captura el ausentismo y presentismo, y eventos críticos
7	Migraine Work and Productivity	23 preguntas	Captura el ausentismo y

Loss Questionnaire (MWPLQ)			presentismo
8	Osterhaus Technique (OT)	12 preguntas	Captura el ausentismo y presentismo
9	Standard Presenteeism Scale (SPS)	6 preguntas utilizando la escala de Likert	Captura el presentismo
10	10 Unnamed Hepatitis Instrument (UHI)	3 preguntas	Captura el ausentismo y presentismo
11	Work Limitations Questionnaire (WLQ)	25 preguntas	Captura el presentismo
12	Work Productivity and Activity Impairment Questionnaire (WPAIQ)	6 preguntas	Captura el ausentismo y presentismo
13	Work Productivity Short Inventory (WPSI)	66 preguntas	Captura el ausentismo y presentismo

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4.2. Medición de indicadores del presentismo

Stewart, Ricci, Chee, Hahn & Morganstein (2003) han desarrollado y aplicado una serie de escalas adaptadas para medir la distracción laboral. Por otro lado, Lerner, Amick III, Rogers, Malspers, Bungay & Cynn (2001) desarrollaron el WQL-Work Limitations Questionnaire, en el cual se incluyeron preguntas relacionadas a la medición del presentismo. Ambos instrumentos son metodológicamente aceptados, válidos y fiables.

Los autores mencionados, definen al presentismo como la cantidad de tiempo en que los trabajadores asistieron a laborar pero no fueron productivos, medido en una temporalidad de las cuatro últimas semanas o último mes. Se considera que existen algunos periodos en los que los trabajadores son más productivos y otros donde la productividad es más baja que el promedio.

La presente investigación utilizará cinco ítems de las escalas adaptadas de ambos autores, en los que se usan premisas como si los trabajadores han tenido dificultad para

concentrarse, han trabajado más de lo usual, estuvieron cansados o exhaustos en el trabajo, no trabajaron a pesar de asistir a su centro laboral o tuvieron que dejar de trabajar. Los dos últimos ítems fueron contabilizados como cero productividad u horas perdidas. Asimismo, se aplicaron rangos de porcentajes para medir el presentismo, del 100% a 0%: Todo el tiempo (100%), la mayor parte del tiempo (75%), la mitad del tiempo (50%), algo del tiempo (25%) y nunca (0%).

2.2.5. Métodos de costeo del presentismo laboral y costos laborales

2.2.5.1. Enfoque de capital humano

Mide los costos indirectos ocasionados por las lesiones. Para ello determina el valor del tiempo perdido por la reducción de la productividad o el ausentismo en el trabajo. En el caso de lesiones fatales, estos valores se estiman en años; mientras que para lesiones no fatales, en días. (WHO, 2007). La fórmula empleada es:

$$\text{Costos indirectos ocasionado por lesiones} = \text{Tiempo perdido por la lesión} * \text{tasa salarial (ingreso por persona) debe obtenerse de grupos seleccionados por edad/sexo.}$$

De acuerdo a Day, McKenna & Bowlus (2004), se estima calculando el valor presente de los ingresos futuros de la víctima, basados en la edad, educación y otras variables socio-económicas que diferencian los salarios.

Las ventajas de utilizar este método radican en que los cálculos resultan fáciles, por lo que es comunmente utilizado en las labores económicas. La informacion necesaria para

estos cálculos es accesible en la mayoría de países y pueden incluirse grupos demográficos de jóvenes o adultos víctimas de violencia. (Day, McKenna & Bowlus, 2004). Este método no puede ser aplicado en aquellos trabajadores que no reciben pago alguno.

2.2.5.2. Método ABC

El método de costeo de ABC (Active Based Costing) es un sistema para calcular los costos de los servicios y productos en base a las actividades administrativas, ventas de productos y desarrollo (Luššik, 2003).

El enfoque ABC juega un rol importante en la gestión de personal de las empresa del sector manufactura, lo cual les ayuda a ser más eficientes, mejorar el *know-how* de la empresa y sus habilidades.

El método ABC puede utilizarse para analizar los costos elevados de los procesos y mejorarlos; ayuda en la planificación de la capacidad productiva y el personal requerido para clientes, mercados, productos, etc. (Turney, 2008).

Algunas empresas, optan por utilizar los indicadores de mano de obra para evaluar la eficacia, eficiencia y productividad de las funciones de la empresa (García, 2011). Estas fórmulas son:

- a) Indicador de salario. La división entre el salario pagado y las horas hombre trabajadas.
- b) Indicador de la importancia de la mano de obra. Salarios pagados entre los costos de producción.
- c) Indicador de la rotación de mano de obra. Número de trabajadores asalariados entre el número promedio de trabajadores.

- d) Indicador por ventas. Ventas totales entre el número de vendedores.
- e) Indicador de ausentismo. Es la capacidad instalada en minutos por día, multiplicando la capacidad instalada * 8 horas * 60 minutos. Además se estima mediante el reporte de control de retardos que se muestra a continuación.

Tabla 4. Ejemplo de cálculo de costos por tardanzas y ausentismo

Retrasos y faltas (en minutos)	Trabajadores	Minutos perdidos
Retrasos:		
▪ Hasta 5	20	100
▪ Hasta 10	15	150
▪ Hasta 15	10	150
▪ Hasta 20	5	100
▪ Hasta 25	2	50
▪ Hasta 30	1	30
Faltas: 8*60=480	3	1440
Ausentismo		2020
Ausentismo / Capacidad instalada =2020/24000=0.084=8.4%		
Nómina semanal de 50 trabajadores		\$150,000.00
Por día a la semana		300,00.00
Por hora		3,750.00
Por minuto		62.50
Por minuto por trabajador		1.24
Costo total de ausentismo= 2020*1.24=2,504.8		
Fuente: (García, 2011)		

2.2.5.3. Método de Fricción-Costo

Estima los costos indirectos a causa de la búsqueda y entrenamiento del nuevo trabajador que remplazará a quien pudo haber fallecido o esté permanentemente incapacitado o despedido, a causa del presentismo. Además del costo de reclutar y entrenar a los nuevos trabajadores, se estima la pérdida de producción en el tiempo que demora

conseguir el reemplazo. La WHO (2007) recomienda determinar el periodo de evaluación de los costos anuales solo para el último año.

Respecto a los costos originados por el tiempo perdido en el trabajo, Mattke et al (2007), identificó veinte métodos para el cálculo de costos por ausentismo y presentismo. Uno de ellos es el método de la conversión de salarios, en el que se estima la pérdida de productividad en base a un autorreporte de tiempo perdido o menor productividad, horas improductivas o reducción de la performance, y todo ello traducido en días (Mattke, Balakrishnan, Bergamo & Newberry, 2007). Sin embargo, los resultados pueden ser sobrevalorados, pues son considerados como individuales y no como desempeño grupal.

El Método ABC y el de Enfoque de Capital Humano detectan y analizan los costos tangibles y visibles, comúnmente ya pagados, que afectan a la productividad laboral (como el ausentismo y las tardanzas), utilizando un sistema de costeo simple contable. A diferencia de estos métodos, el método de Fricción-Costo permite calcular los costos aparentemente invisibles y ocultos en las empresas; como el presentismo, materia principal de estudio en la presente investigación.

2.3. Marco conceptual

- Presentismo. Mide la pérdida de la productividad laboral a causa de la disminución del desempeño de cada trabajador que acude a los centros laborales, pero que no muestra un normal cumplimiento de sus labores.
- Ausentismo. Dias laborales perdidos por la inasistencia de los trabajadores a causa de temas personales, legales, financieros, salud, familia, violencia, entre otros. Los costos del ausentismo son las horas de trabajo perdidas por día de ausentismo.
- Rotación de personal. Costos en que incurre la empresa por la contratación y desvinculación de un empleado. Desde el reclutamiento y selección hasta la contratación y capacitación, en el caso de contratación; y los costos por indemnización y anticipo de vacaciones, por la desvinculación.
- Tardanzas. Tiempo de trabajo perdido por la llegada del trabajador luego de la hora de ingreso, evaluado en el último mes. Los costos de tardanzas se refieren al tiempo perdido en minutos por cada tardanza, el que debe ser multiplicado por el salario hora.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Descriptivo correlacional, utilizando la teoría contable del factor humano y de la fricción basadas en costos indirectos.

3.2. Unidad de análisis

Empresas manufactureras ubicadas en Lima.

3.3. Población de estudio

El IV Censo Nacional Económico realizado por el INEI (2008), registra 78,246 empresas dedicadas a la industria manufacturera a nivel nacional. Sólo en Lima, se censaron 35,556 empresas manufactureras, las cuales equivalen el 45.4% del total de empresas manufactureras a nivel nacional (INEI, 2011). Estos datos son los más actuales y vigentes a nivel nacional, mantenidos año a año con proyecciones de las Encuestas Económicas Anuales del INEI (2011 sobre los datos del 2010).

3.4. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra ha sido calculado usando la fórmula para poblaciones finitas cualitativas. Usando los criterios estadísticos muestrales empleados en el estudio

realizado por Vara (2012) a nivel nacional, se calcula una muestra de 53 empresas manufactureras de Lima (ver Tabla 7).

Tabla 5. Tamaño de la muestra. Empresas en Lima

$n = N Z^2 pq / N d^2 + Z^2 pq$	
N (Población) =	35556
Z (Nivel de confianza al 95%) =	1,96
$Z^2 =$	3,8416
p =	0,165
q =	0,835
d (Margen de error al 10%) =	0,1
$d^2 =$	0,01
$NZ^2pq =$	18818,9531
$Nd^2 =$	355,56
$Z^2pq =$	0,52927644
$Nd^2 + Z^2pq =$	356,089276
n (muestra seleccionada) =	52,849

Fuente: Elaboración propia

La muestra de investigación equivale a 53 empresas manufactureras de Lima, las cuales tienen un total de 16,811 trabajadores: 7,095 mujeres y 9,716 hombres. En promedio, cada empresa tiene 317 trabajadores.

Tabla 6. Número de empresas participantes de la muestra

Sector	Cantidad de empresas (%)	
Manufactura		
Manufacturera - Industria alimenticia	10	18.9
Manufacturera - Industria textil, cuero y calzado	17	32.1
Manufacturera - Industria papel	1	1.9
Manufacturera - Industria química	5	9.4
Manufacturera - Industria metálica	9	17
Manufacturera - Maquinaria y aparatos electrónicos	4	7.5
Manufacturera - Minerales no metálicos	1	1.9
Manufacturera - Caucho y plástico	1	1.9
Manufacturera - Actividades de impresión	5	9.4
Total	53	100

Empresas Industriales: Textiles Bustamante, Textil San Ramón, Textil Océano, Teva Perú S.A., Tabernero, Santillana, Proenix Foods, Perú Fashions SAC, Pastelería San Antonio, Molino el Triunfo, Metrocomunicaciones, Makei Cotton, Lives S.A.C., Lancaster, Inversiones Reixa, International Bakery, Industrias Manrique, INDECO S.A., Ilender Perú S.A., Impreso Gráfica, Hot Stamp S.A.C., Grupo YES S.A.C., Grupo Comercial BARI S.A.C., Goalco Proyectos S.A., Fundición Ventanilla S.A, Fábrica de calzados Lider, Envases Lima, Empresa Metal mecánica S.A EMEMSA, Embotelladora DEMESA, Editora Perú, Don Mamino / Grupo Once, Diseño y Color, Cupralsa, Corporación MARA, Corporación INGELSA, Continental S.A.C., Consorcio la Parcela, Conductores eléctricos Lima, Compañía Nacional de Chocolates del Perú, CIA REX S.A., Carbonwatt, Candados Peruanos FORTE, Bruño, Blondas y elásticos S.A., Baterías ETNA, BASF Peruana S.A, Badinotti Perú S.A, Artesco, Artecola Perú S.A., Arte Textil Latino, ARIN S.A, AQUAFIL y 1818 S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas se aplicarán a un total de 898 trabajadores, los cuales han sido estimados usando la siguiente fórmula (ver Tabla 9):

Tabla 7. Tamaño de la muestra- Trabajadores de las empresas de manufactura

$n = N Z^2 pq / N d^2 + Z^2 pq$	
N (Población) =	16811
Z (Nivel de confianza al 95%)=	1.96
$Z^2 =$	3.8416
p =	0.5
q =	0.5
d (Margen de error al 3%) =	0.0318
$d^2 =$	0.00101124
$NZ^2pq =$	16145.2844
$Nd^2 =$	16.9999556
$Z^2pq =$	0.9604
$Nd^2 + Z^2pq =$	17.9603556
n (Tamaño muestra seleccionada) =	898.94

Fuente: Elaboración propia

3.5. Selección de la muestra

Debido al acceso restringido y la poca disponibilidad de tiempo de algunas empresas, se realizará un muestreo intencional procurando que la muestra sea lo más representativa posible. El criterio de selección intencional permitirá elegir a las empresas que mejor representan a la población de estudio, basándose en la experiencia de control de

mayor número de trabajadores (puntualidad, asistencia y rotación). De las empresas que han aceptado participar en el estudio, el 79.2% son grandes empresas (más de 100 trabajadores), el 7.55% son medianas empresas (entre 51 y 100 trabajadores) y el 13.21% son pequeñas empresas (entre 12 y 50 trabajadores).

3.6. Técnicas de recolección de datos

Las variables independientes a estimar son los días improductivos por: a) presentismo laboral, b) tardanzas y c) ausentismo de los trabajadores (hombres y mujeres) asalariados de Lima, durante el 2012. Las variables dependientes son los costos en valor agregado ocasionados por: a) presentismo laboral, b) tardanzas y c) ausentismo de los trabajadores (hombres y mujeres) asalariados de Lima, durante el 2012.

Las variables materia de estudio se operacionalizan de la siguiente forma:

Tabla 8. Operacionalización de las variables de ausentismo, presentismo y tardanzas

Variables: Definición	Indicadores- Último mes	Escala (puntos medios)	Fórmula de costo
Ausentismo: Monto de trabajo perdido por día de ausencia en función de la productividad del trabajo. Los ítems se basaron en los desarrollados por Reeves & O'Learly-Kelly (2007, 2009) y adaptadas al Perú por Vara (2012). Las trabajadoras son preguntadas sobre el número de días que han perdido durante las pasadas cuatro semanas (último mes).	<ul style="list-style-type: none"> Número de días perdidos para atender la salud física Número de días perdidos para atender la salud de otros familiares Número de días perdidos por atender temas legales, financieros o personales Número de días perdidos por otras razones 	Nunca 1 día (1) 2 días (2) De 3 a 5 días (4)* De 6 a 10 días (8)* Más de 10 días (15)* *Indican los puntos medios de cada opción, en días	Costos Ausentismo (año)= $[(A+B+C+D)*f]*g*h$ <ul style="list-style-type: none"> A: Número de días perdidos para atender la salud física B: Número de días perdidos para atender la salud de otros familiares C: Número de días perdidos por atender temas legales, financieros o personales D: Número de días perdidos por otras razones f: 12 meses g: Salario/día por trabajador h: Factor de productividad laboral

Variables: Definición	Indicadores- Último mes	Escala (puntos medios)	Fórmula de costo
Presentismo laboral: Cinco ítems de la escala adaptada de distracción laboral de Stewart, Ricci, Chee, Hann & Morganstein (2003) y del Work Limitations Questionnaire-WQL de Lerner et al (2001), adaptados en el Perú por Vara (2012). Es definido como el monto del tiempo que las trabajadoras asistieron a la jornada pero no fueron productivas, en un periodo de cuatro semanas (último mes).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ítem 1: Han tenido dificultades para concentrarse ▪ Ítem 2: Han trabajado más lento de lo usual ▪ Ítem 3: Estuvieron cansadas o exhaustas en el trabajo ▪ Ítem 4: No trabajaron a pesar de estar presentes(0 productividad) ▪ Ítem 5: Tuvieron que dejar de trabajar* 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo el tiempo (100%) ▪ Mayor parte del tiempo (75%) ▪ La mitad del tiempo (50%) ▪ Algo de tiempo (25%) ▪ Nunca (0%) 	Disminución de Productividad (Año)= $(((P \cdot p) + i) \cdot j) \cdot f \cdot h$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ P: Promedio de los ítems 1,2 y 3 ▪ p:25% pérdida de productividad ▪ i:Promedio de cero productividad (Ítem 4 y5) ▪ j: Salario/hora trabajador ▪ f: 12 meses ▪ h: Factor de productividad laboral
Tardanzas: Los ítems se basaron en los desarrollados por Reeves & O'Learly-Kelly (2007, 2009) y adaptados por Vara (2012) al Perú. Son definidas como el tiempo perdido por tardanza, evaluado en un periodo de cuatro semanas (último mes), considerando el número de días que ha llegado tarde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre 15 y 30 minutos después de la hora de entrada (30 minutos) ▪ Entre 31 y 60 minutos después de la hora de entrada (45 minutos) ▪ Más de una hora de tardanza (90 minutos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ 1 día (1) ▪ 2 días (2) ▪ De 3 a 5 días (4)* ▪ De 6 a 10 días (8)* ▪ Más de 10 días (15)* <p>*Indican los puntos medios de cada opción, en días</p>	Costos Tardanza (Año)= $(((a_1 \cdot a) + (b_1 \cdot b) + (c_1 \cdot c)) / d) \cdot e \cdot f \cdot g \cdot h$ <p>a₁: Número de días que llego 30 minutos tarde b₁: Número de días que llego 45 minutos tarde c₁: Número de días que llego 90 minutos tarde a: 30 minutos b: 60 minutos c: 90 minutos d: 60 minutos o 1 hora e: 8 horas laborables por día f: 12 meses g: Salario/día por trabajador h: Factor de productividad laboral</p>

Fuente: Elaboración Propia

Se utilizarán dos instrumentos para la recolección de datos. Primero se realizará una guía de entrevistas estructuradas (Anexos 1 y 2), basada en la desarrollada por Vara (2012) y modificada para recolectar la información pertinente al desempeño laboral. Las guías de entrevistas estan dirigidas a las gerencias, jefaturas de recursos humanos o profesionales a

cargo de la gestión del personal. Principalmente se realizarán preguntas acerca de las acciones de contratación, control supervisión y despido de personal.

Vara (2012) calculó la validez de la guía de entrevistas mediante un análisis de componentes principales con rotación Varimax. Se encontró que las variables relacionadas a la rotación de personal se saturan con pesos factoriales de 0.962, 0.959 y 0.927, considerados altos; similarmente las variables de ausentismo (0.72 y 0.692). Las variables de costo de contratación promedio y el tiempo promedio para la contratación son saturadas con pesos factoriales altos: 0.760 y 0.607 respectivamente.

Posteriormente se aplicarán cuestionarios estructurados, basado en el autorreporte del desempeño de los trabajadores. El cuestionario a realizar esta basado en el desarrollado por Vara (2012); sin embargo, solo se han considerado las preguntas sobre información demográfica y laboral, salario hora, costos de presentismo, costos de ausentismo y costos de tardanzas (Anexo 2).

Utilizando el Análisis Factorial, Vara encontró que las escalas son independientes y válidas, saturando las variables en tres componentes diferenciados. En el primer componente satura el 100% de los ítems de la escala de presentismo (con pesos factoriales entre 0.35 y 0.77). En el segundo componente satura el 100% de los ítems de la escala de tardanzas (con pesos factoriales entre 0.56 y 0.83). Finalmente, en el componente tres satura el 100% de los ítems de la escala de ausentismo, con pesos factoriales fuertes (0.54 y 0.71), evidenciando su validez. Respecto a la fiabilidad de las escalas, estas se muestran aceptables en todas las escalas.

Tabla 9. Fiabilidad de las escalas de la encuesta a los trabajadores, muestra nacional. Consistencia Interna

Escala	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach
		mujer	Hombre
Presentismo	5	0.761	0.727
Tardanza	3	0.696	0.741
Ausentismo	4	0.580	0.703

Fuente: Vara (2012)

3.6.1. Análisis de fiabilidad y validez de las escalas

Para el presente estudio se calculó el nivel de fiabilidad por consistencia interna de las escalas de medición. Al respecto, en la Tabla 10 se observan los valores Alfa de Cronbach para las tres escalas; tienen niveles adecuados, considerando la reducida cantidad de ítems para cada una de ellas. Las correlaciones media intraclase son significativas y demuestran alta consistencia interna.

Tabla 10. Fiabilidad de las escalas de la encuesta a los trabajadores del sector manufactura. Consistencia Interna (n=903)

Escala	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Media de correlaciones internas
Presentismo	5	0.772	0.373
Tardanza	3	0.713	0.452
Ausentismo	4	0.639	0.317

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

En cuanto a la validez, el análisis de componentes principales de los ítems que componen las escalas demuestra la validez de constructo de cada una de ellas. En el primer componente saturan los ítems de la escala del presentismo, representando el 28.9% de la varianza explicada de los datos. En el segundo componente saturan los ítems de la escala de tardanzas, representando el 15.8% de los datos; y en los componentes tres y cuatro, los ítems de la escala de ausentismo, representando el 18% de la varianza explicada.

Tabla 11. Estructura factorial de las escalas de presentismo, ausentismo y tardanza

	Componente			
	1	2	3	4
Ha trabajado más lento de lo usual	.815			
Ha tenido dificultades para concentrarse	.774		.218	
Estuvo cansado o exhausto en el trabajo	.766			
No trabajó a pesar de estar presente en el trabajo	.568			
Tuvo que dejar de trabajar	.477			.346
Ha llegado tarde entre media hora y una hora tarde		.854		.208
Ha llegado tarde (hasta media hora)		.777		.236
Ha llegado tarde (más de una hora)		.664	.513	
Ha dejado de trabajar por otras razones			.834	
Ha dejado de trabajar para atender temas legales, financieros o personales			.766	.255
Ha dejado de trabajar para atender la salud o cuidado de otros familiares			.148	.788
Ha dejado de trabajar para atender su salud física o mental		.226	.242	.687
Autovalores	3.47	1.89	1.17	1.01
Porcentaje de varianza explicada (%)	28.91	15.81	9.77	8.45

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Determinante de la Matriz = 0.046; KMO=0.765; Esfericidad de Bartlett ($X^2=1599$, gl=66, sig=0.0001).

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

3.7. Análisis e interpretación de la información

Para el análisis de la información se utilizará programa estadístico SPSS versión 19.

Estimación de días perdidos: Los días perdidos causados por presentismo, ausentismo y tardanza, fueron multiplicados por el total poblacional de hombres y mujeres, provenientes de la población económicamente activa adecuadamente empleada (con más

de 35 horas de trabajo, contrato estable e ingresos por encima del promedio), solo de la población manufacturera de Lima.

Estimación de costos: Los impactos calculados en días perdidos de trabajo, son sumados, considerando cada categoría de costos (ausentismo, presentismo, tardanza). Dado que el trabajador peruano promedio trabaja 288 días al año, perder esa cantidad de días es como perder la fuerza laboral del trabajador por un año. Se divide entonces la cantidad de días perdidos entre 288 días-trabajo, obteniendo la fuerza productiva perdida (en personas)⁵. El resultado es multiplicado por el valor nacional promedio de productividad laboral, el cual asciende a 72,000 soles año (en empresas manufactureras). El resultado es el valor agregado que las empresas pierden como producto de presentismo, ausentismo y tardanza. Los valores son convertidos a dólares americanos, asumiendo una tasa de cambio de 2.6 nuevos soles por dólar.

⁵ Se adoptó el criterio estándar que recomienda la OCDE (2001), de horas trabajadas, como medida óptima del insumo trabajo, y no por puestos ocupados o puestos de trabajo. De lo dicho, cada 288 días de trabajo efectivo tiempo completo equivalen recién a un puesto de trabajo productivo, evitando así la doble ocupación, el empleo parcial y la variación en las horas promedio por semana. En los antecedentes internacionales, el valor empleado es de 240 días, asumiendo una jornada laboral de cinco días por 8 horas diarias. En el caso de la realidad peruana, se ha asumido una jornada laboral de seis días por semana.

Tabla 12. Valores nacionales considerados para las estimaciones de costos empresariales

PEAO remunerados (adecuadamente empleados) en Lima	2,957,000
PEAO manufacturera Lima	328,472
Producto Bruto Interno (PBI, 2012)	US\$ 182,410 millones
Productividad laboral (Promedio nacional, 2011) manufactura	S/. 72,000
Remuneración promedio mensual en nuevos soles (calculada en la muestra)	1,206.25
Días de trabajo anual por trabajador tiempo completo	288
Tasa de cambio dólares - soles	US\$ 2.6

Fuente: INEI, ENAHO, ENDES, IV Censo Económico Nacional, BCRP.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

Participaron 903 trabajadores y trabajadoras, siendo el 36.7% varones y el 63.3% mujeres. La edad promedio de los trabajadores es de 32.31 años (D.E.=9.85).

El promedio de horas de trabajo es de 49.24 horas semanales (D.E.=8.48), con un sueldo mensual promedio de 1,206.25 nuevos soles (D.E.=1,198.1), con pagos que oscilan entre 338 y 15,000 nuevos soles.

En cuanto al **ausentismo**, el 40.8% reporta algún tiempo de ausentismo en el último mes, para atender su salud física o mental. Otro 37.3% se ha ausentado para atender la salud o el cuidado de sus familiares. El 25.2% se ha ausentado para atender temas legales, financieros o personales; y, finalmente, el 23.6% se ha ausentado por otras razones. Se observa que las principales razones de ausentismo son las ligadas a la salud personal o familiar.

En la Tabla 13 se observa que el 5.3% de trabajadores ha faltado más de tres días en el mes para atender sus problemas de salud física y mental; un porcentaje significativo, considerando que tres días de ausentismo seguido o cinco días no consecutivos en el mes, son causal de despido justificado. Los porcentajes son menores. En la Tabla 14, para atender la salud de familiares (2.7%); en la Tabla 15, para atender problemas legales o personales (1.2%); y, en la Tabla 16, por otras razones (0.7%).

Tabla 13. ¿Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) para atender su salud física o mental?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	461	51.1	59.2	59.2
Medio día	87	9.6	11.2	70.3
1 día	129	14.3	16.6	86.9
2 días	61	6.8	7.8	94.7
De 3 a 5 días	30	3.3	3.9	98.6
De 6 a 10 días	3	0.3	0.4	99.0
Más de 10 días	8	0.9	1.0	100.0
Total	779	86.3	100.0	
No contestaron	124	13.7		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 14. Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) para atender la salud o cuidado de otros familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	468	51.8	62.7	62,7
Medio día	78	8.6	10.5	73,2
1 día	140	15.5	18.8	92,0
2 días	40	4.4	5.4	97,3
De 3 a 5 días	13	1.4	1.7	99,1
De 6 a 10 días	3	0.3	0.4	99,5
Más de 10 días	4	0.4	0.5	100,0
Total	746	82.6	100.0	
No contestaron	157	17.4		
Total	903	100,0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 15. Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) para atender temas legales, financieras o personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	545	60.4	74.8	74.8
Medio día	88	9.7	12.1	86.8
1 día	71	7.9	9.7	96.6
2 días	16	1.8	2.2	98.8
De 3 a 5 días	7	0.8	1.0	99.7
De 6 a 10 días	1	0.1	0.1	99.9
Más de 10 días	1	0.1	0.1	100.0
Total	729	80.7	100.0	
No contestaron	174	19.3		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 16. Cuántos días ha dejado de trabajar durante las últimas cuatro semanas (último mes) por otras razones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	517	57.3	76.4	76.4
Medio día	67	7.4	9.9	86.3
1 día	69	7.6	10.2	96.5
2 días	19	2.1	2.8	99.3
De 3 a 5 días	4	0.4	0.6	99.9
Más de 10 días	1	0.1	0.1	100.0
Total	677	75.0	100.0	
No respondieron	226	25.0		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

En cuanto a las **tardanzas**, son poco frecuentes. Las tardanzas más prevalentes son aquellas menores a media hora (32.5%), que las de una hora (11.6%) o más de una hora (5.5%). Esto puede ocurrir porque en la mayoría de empresas las tardanzas tienen un tiempo límite, pasado el cual pasan a ser consideradas ausentismo.

Tabla 17. Cuántos días ha llegado tarde en las últimas cuatro semanas (último mes), hasta media hora tarde

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	537	59.5	67.5	67,5
1 día	126	14.0	15.8	83,3
2 días	68	7.5	8.5	91,8
De 3 a 5 días	50	5.5	6.3	98,1
De 6 a 10 días	4	0.4	0.5	98,6
Más de 10 días	11	1.2	1.4	100.0
Total	796	88.2	100.0	
No respondieron	107	11.8		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 18. Cuántos días ha llegado tarde en las últimas cuatro semanas (último mes), entre media hora y una hora tarde

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	619	68.5	88.4	88.4
1 día	51	5.6	7.3	95.7
2 días	18	2.0	2.6	98.3
De 3 a 5 días	7	0.8	1.0	99.3
De 6 a 10 días	3	0.3	0.4	99.7
Más de 10 días	2	0.2	0.3	100.0
Total	700	77.5	100.0	
No respondieron	203	22.5		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 19. Cuántos días ha llegado tarde en las últimas cuatro semanas (último mes), más de una hora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	653	72.3	94.5	94.5
1 día	23	2.5	3.3	97.8
2 días	10	1.1	1.4	99.3
De 3 a 5 días	3	0.3	0.4	99.7
De 6 a 10 días	2	0.2	0.3	100.0
Total	691	76.5	100.0	
No respondieron	212	23.5		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

En cuanto al **presentismo**, el 46.5% de trabajadores ha tenido dificultades para concentrarse laboralmente, al menos en un cuarto del tiempo en las últimas cuatro semanas. Por otro lado, el 44.2% afirma haber trabajo más lento de lo usual en las últimas cuatro semanas. Los porcentajes son mayores en cuanto a sentirse cansado o exhausto: el 50.2% afirma haber estado cansado o exhausto en el trabajo en el último mes, al menos un cuarto del tiempo. En cuanto a la prevalencia de cero productividad, el 12.8% de trabajadores afirma que en las últimas cuatro semanas no trabajó a pesar de estar presente en el trabajo. De igual forma, el 7.1% tuvo que dejar de trabajar, por diversas razones, en al menos un cuarto del tiempo de su jornada.

Tabla 20. En las últimas cuatro semanas, ¿ha tenido dificultades para concentrarse?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca (0%)	427	47.3	53.5	53.5
Algo del tiempo (25%)	330	36.5	41.4	94.9
La mitad del tiempo (50%)	31	3.4	3.9	98.7
La mayor parte del tiempo (75%)	6	0.7	0.8	99.5
Todo el tiempo (100%)	4	0.4	0.5	100.0
Total	798	88.4	100.0	
No respondieron	105	11.6		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 21. En las últimas cuatro semanas, ¿ha trabajado más lento de lo usual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

			válido	acumulado
Nunca (0%)	440	48.7	55.8	55.8
Algo del tiempo (25%)	301	33.3	38.2	94.0
La mitad del tiempo (50%)	29	3.2	3.7	97.7
La mayor parte del tiempo (75%)	13	1.4	1.6	99.4
Todo el tiempo (100%)	5	0.6	0.6	100.0
Total	788	87.3	100.0	
No respondieron	115	12.7		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 22. En las últimas cuatro semanas, ¿estuvo cansado o exhausto en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca (0%)	312	34.6	39.8	39.8
Algo del tiempo (25%)	387	42.9	49.4	89.2
La mitad del tiempo (50%)	61	6.8	7.8	96.9
La mayor parte del tiempo (75%)	20	2.2	2.6	99.5
Todo el tiempo (100%)	4	0.4	0.5	100.0
Total	784	86.8	100.0	
No respondieron	119	13.2		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor.

Tabla 23. En las últimas cuatro semanas, ¿no trabajó a pesar de estar presente en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca (0%)	676	74.9	87.2	87.2
Algo del tiempo (25%)	71	7.9	9.2	96.4
La mitad del tiempo (50%)	16	1.8	2.1	98.5
La mayor parte del tiempo (75%)	3	0.3	0.4	98.8
Todo el tiempo (100%)	9	1.0	1.2	100.0
Total	775	85.8	100.0	
No respondieron	128	14.2		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor

Tabla 24. En las últimas cuatro semanas, ¿tuvo que dejar de trabajar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca (0%)	718	79.5	92.9	92.9
Algo del tiempo (25%)	46	5.1	6.0	98.8
La mitad del tiempo (50%)	7	.8	.9	99.7
La mayor parte del tiempo (75%)	2	0.2	0.3	100.0
Total	773	85.6	100.0	
No respondieron	130	14.4		
Total	903	100.0		

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor

En términos globales, la prevalencia de tardanza, ausentismo y presentismo se presentan en la Figura 3. Se observa que la prevalencia de tardanza es de 22.1%, la del ausentismo es de 42.4% y la del presentismo es 58.5%.

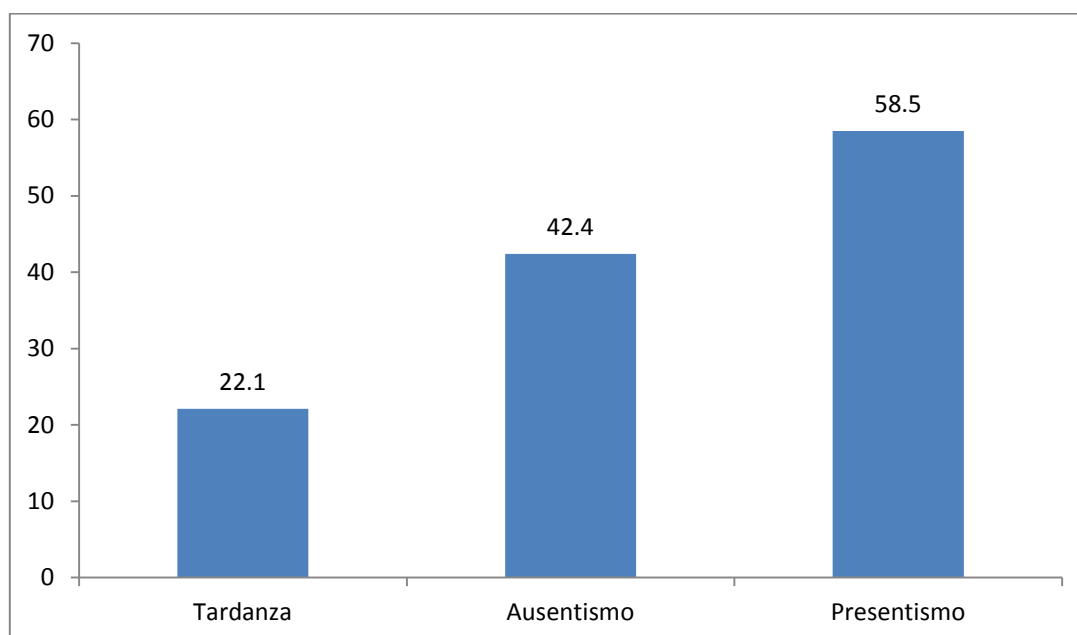


Figura 3. Prevalencia conjunta de tardanza, ausentismo y presentismo en empresas manufactureras de Lima

* Se considera solo aquellos casos donde se irrogó algún costo oculto.

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor

Los costos promedios por trabajador, son presentados en la Figura 4, en la que se compara la distribución porcentual entre las tres variables. Se observa que los costos ocultos más grandes provienen del presentismo, que representa el 67.9%, mientras que el ausentismo representa el 29,6% y la tardanza el 2.5%.

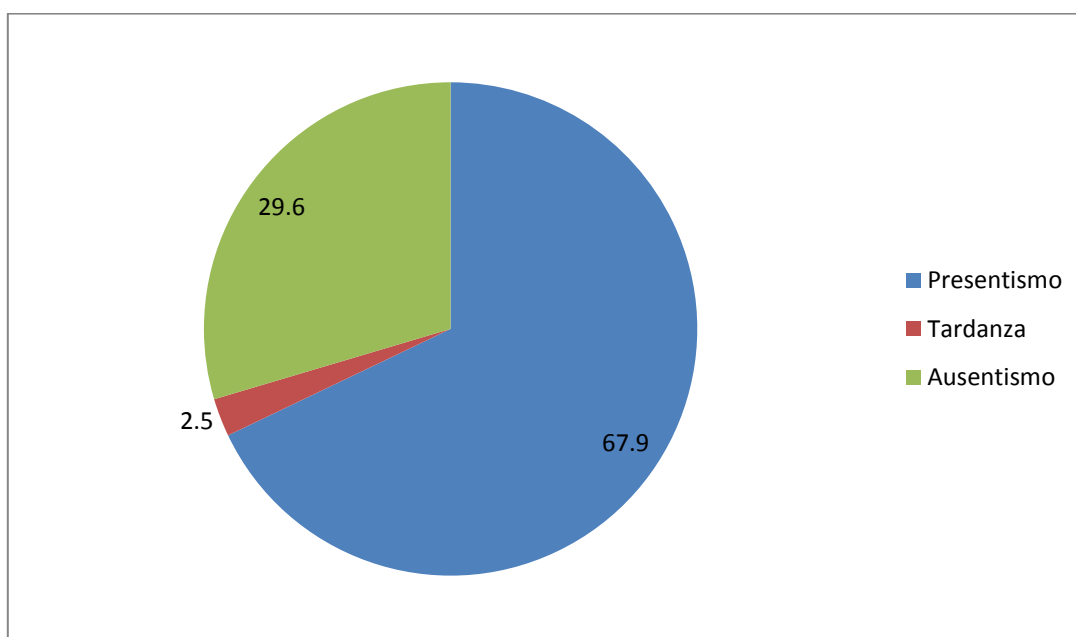


Figura 4. Distribución porcentual del costo promedio anual por trabajador, en función del ausentismo, presentismo y tardanza.

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor

Tal como se observa en la Tabla 25, el costo promedio anual del presentismo es muy superior al costo del ausentismo y las tardanzas. Mientras que el costo promedio de las tardanzas es de 143.6 nuevos soles anuales, el costo del ausentismo es diez veces superior (1,697 nuevos soles) y, el del presentismo es treinta veces más alto (3,897 nuevos soles). Las tardanzas y el ausentismo suelen descontarse del sueldo del trabajador, pero no ocurre así con el presentismo. Estos valores no contemplan el valor agregado, solo están basados en función del salario.

Tabla 25. Costo promedio anual por trabajador (expresado en nuevos soles), en función del ausentismo, presentismo y tardanza (sin considerar valor agregado)

	Presentismo	Tardanza	Ausentismo
N incluida	484	172	337
N excluida *	419	731	566
Media	3,897.7	143.6	1,697.7
Desv. estándar	6,312.4	225	2,563.4
Mínimo	600.00	15	240
Máximo	99,000	1,516.7	23,800
Suma	1,886,503	24,699	572,135.9

* No presentaron tardanza, ausentismo o presentismo.

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor

En la Tabla 26 se presentan los costos ocultos de presentismo, tardanzas y ausentismo en función del valor agregado perdido por año en las empresas manufactureras de Lima. Para ser conservadores, en estos cálculos solo se han considerado a la población económicamente activa adecuadamente empleada (con contrato mínimo de 35 horas semanales y beneficios sociales, y con ingresos mayores al mínimo referencial), la cual asciende en Lima a casi tres millones de trabajadores (Encuesta Permanente de Empleo del INEI, 2013).

Tabla 26. Costos ocultos del presentismo, tardanzas y ausentismo en función del valor agregado perdido por año en las empresas manufactureras de Lima (expresado en nuevos soles).

	Prevalencia (N)	Costo anual en salarios (S/.)	Fuerza laboral perdida	Valor agregado perdido (S/.)
Presentismo	192,156	748,973,346.2	51,743	3,725,463,276
Tardanza	72,592	10,424,197.93	720	51,850,932.71
Ausentismo	139,272	236,446,859.8	16,335	1,176,108,733
Total	404,020	995,844,403.9	68,798	4,953,422,942

Notas: PEAO adecuadamente empleada en Lima para el sector manufactura = 328,472 trabajadores; Remuneración promedio mensual (calculada en la muestra = 1,206.25); valores de prevalencia consideradas en la Figura 3 y promedios de costo anual basados en la Tabla 25. Valor agregado por trabajador para la industria manufacturera = 72,000 nuevos soles por año.

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima. Elaboración: El autor

Se observa que el costo anual, considerando salarios, en las tardanzas y ausentismo es de 246 millones de nuevos soles aproximadamente, los cuales suelen ser descontados de la remuneración del personal. Pero este valor no es la pérdida en valor agregado, pues solo representa lo descontado. En realidad, la pérdida en valor agregado por tardanzas y ausentismo asciende a 1,227,960,000 nuevos soles; más de un billón de nuevos soles que no son recuperados de manera alguna.

En el caso del presentismo, el panorama es más preocupante, pues el costo por este concepto no es descontado, al no tener forma de identificarlo efectivamente. Son 3,725,463,000 nuevos soles perdidos por año a causa del presentismo en Lima.

Considerando solo los costos en valor agregado, el presentismo representa el 75.2% de los costos, frente al 23.7% de los costos provenientes del ausentismo y el 1.1% de las tardanzas.

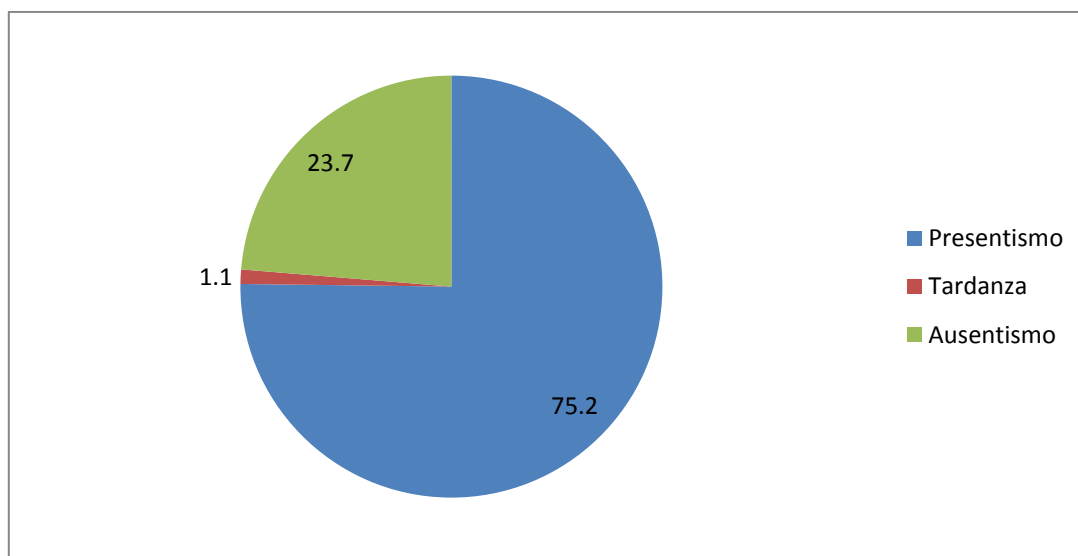


Figura 5. Distribución porcentual del costo total, en valor agregado, del ausentismo, presentismo y tardanza

Fuente: Encuestas a trabajadores manufactureros de Lima

Elaboración: El autor

4.2. Contraste de hipótesis

Como hipótesis general se planteó que *“Los costos del presentismo laboral representan una pérdida significativa para el sector de manufactura en Lima”*. Al respecto, se ha encontrado que el presentismo ocasiona una pérdida de 3,725,463,000 nuevos soles por año para Lima; un equivalente a 1,432,870,000 dólares americanos por año o 0.78% del Producto Bruto Interno.

Como hipótesis específica 1, se planteó que *“El presentismo laboral, las tardanzas y los ausentismos representan un número significativo de días perdidos en las empresas manufactureras de Lima”*. Al respecto, se ha encontrado que se pierden 19,813,000 días de trabajo, un equivalente a 68,798 trabajadores a tiempo completo por año. De estos días perdidos, 207,403 días corresponden a tardanzas, 4, 704,434 a ausentismos y 14,901,853 días a presentismo.

Como hipótesis específica 2, se planteó que *“los costos del presentismo laboral, tardanzas y ausentismos en el sector de manufactura representan una pérdida significativa en la productividad laboral, medida en valor agregado”*. Al respecto, se ha encontrado que las pérdidas en valor agregado de estos tres conceptos es de 4,953,423,000 nuevos soles aproximadamente, un equivalente a 1,905 millones de dólares americanos.

Como hipótesis específica 3, se planteó que *“Los costos del presentismo, para el sector de manufactura, representan un alto porcentaje de los costos totales, en comparación con los costos por ausentismo y tardanzas”*. Al respecto, los costos del presentismo representan el 75.2% de los costos en valor agregado, en comparación con los costos de tardanzas (1.04%) y ausentismos (23.74%).

4.3 Discusión de resultados

El presentismo es un problema perjudicial para las personas y empresas, que puede empeorar si no se toman las medidas para lidiar contra él. Existen diferentes causas para el presentismo, pero si se toman las medidas adecuadas los síntomas pueden disminuir (Saarvala, 2006).

Las condiciones de salud negativas reducen significativamente la productividad laboral. Por eso, la evaluación del presentismo es una oportunidad para que los empleadores mejoren el rendimiento de sus empleados, a través de inversiones estratégicas en el cuidado de la salud y en un ambiente laboral saludable (Medibank, *Sick at Work: The cost of presenteeism to your business and the economy*, 2011; Shepellfgi, 2007; Saarvala, 2006).

Las pérdidas a causa del presentismo pueden representar hasta el 60% del costo total correspondiente a la enfermedad de un trabajador, siendo este mayor que el ausentismo y más aún que los beneficios que se deberían ofrecer por salud y discapacidad prolongada. Si el empleador no cumple con el pago por enfermedad o por cuidado de algún familiar enfermo, el costo por empleado podría resultar alto. Aun con esta consideración las empresas se encuentran reacias a brindar días de enfermedad pagados, por el temor de que los empleados gozarán de este beneficio sin realmente necesitarlo (Saarvala, 2006).

En la presente investigación se ha encontrado que los costos del presentismo representan, en relación al ausentismo y tardanza, el 75.2% —es decir, tres cuartos— de las pérdidas en productividad laboral. Estos valores son coherentes con los obtenidos en estudios previos, realizados en países de altos ingresos como Estados Unidos, Australia y Reino Unido. Collins et al (2005) encuentra que el presentismo en Estados Unidos representa el 70% de las pérdidas en desempeño, a diferencia del ausentismo (30%). De igual forma, Goetzel et al (2004) encontró que el presentismo representa el 61% de los costos asociados a la salud en las empresas. En el Perú, Vara (2012) encontró que las

empresas peruanas pierden productividad como consecuencia de la violencia intrafamiliar de sus trabajadores, y el presentismo representa el 73% del costo total, en relación al ausentismo, rotación y tardanza de personal. Otro estudio congruente con estos resultados es el realizado en el Perú por Ruiz et al (2006), quienes encontraron que los costos hospitalarios por pérdida de productividad eran del 71% para el caso del presentismo y del 29% para el ausentismo.

El presentismo trae enormes pérdidas invisibles para las empresas. En la presente investigación se ha encontrado que el presentismo representa una pérdida de 3.7 billones de nuevos soles por año para Lima, un equivalente a 1.4 billones de dólares americanos por año. Estos valores corresponden solo al sector manufacturero de Lima; no a todos los sectores empresariales ni en todo el territorio nacional; y se basan en el IV Censo Nacional Económico realizado por el INEI (2008), con datos actualizados por las proyecciones de las Encuestas Económicas Anuales del INEI (2011 sobre los datos del 2010).

Otros estudios internacionales estiman costos de presentismo en todo el país, y de todos los sectores empresariales, encontrando, por ejemplo, que en Estados Unidos las empresas pierden entre 150 y 250 billones de dólares al año (Hemp, 2004); en Australia la pérdida por presentismo asciende a 25.7 billones de dólares (Medibank, 2008); y en Reino Unido las pérdidas ascienden a 15 billones de libras esterlinas por año (Black, 2008). En todos los casos, las pérdidas son muy superiores a las del ausentismo, tardanza o rotación de personal.

Estos resultados, coherentes con los encontrados en los antecedentes, evidencian la imperiosa necesidad de gestionar el presentismo; y que desde las gerencias de recursos humanos, de personal o equivalentes, se debe prestar tanta atención como la que se dirige a otras áreas de desempeño.

El presentismo por sí solo no va a desaparecer. Los empleadores son quienes tienen que tomar medidas para hacer frente a la situación, con la finalidad de crear ambientes saludables y productivos para sus empleados y, de esta forma, lograr mayor rentabilidad (Medibank, *Sick at Work: The cost of presenteeism to your business and the economy*, 2011). Algunas de las medidas que plantea Medibank (2011) para abordar el presentismo y mejorar la productividad laboral, pueden ser útiles, como las siguientes:

- **Conciencia.** Comienza desde que el empleador reconoce el problema y el impacto económico que tiene, a causa de las condiciones de salud de las empresas.
- **Identificación.** Es conocer específicamente los problemas que afectan al personal, y de este modo diseñar un programa para la mejora de la salud.
- **Educación.** Concientizar a los empleados sobre el problema y lograr un compromiso común.

Medibank (2011) considera como estrategias de apoyo para mejorar la salud y el bienestar de los empleados a las siguientes:

- **Las evaluaciones de riesgo,** para que se pueda identificar qué factores de riesgo podrían convertirse en un problema.
- **Los programas de asistencia a los empleados,** para brindar asesoramiento a los empleados y sus familias.
- **La promoción del bienestar de los empleados,** a través de las prácticas saludables.

Un trabajador que no puede satisfacer sus necesidades de salud o cuidado se vuelve ineficaz e improductivo (Saarvala, 2006). Shepellfgi (2007) sostiene que se deben tomar acciones preventivas para resolver el presentismo cuando este se vuelve un

problema. Algunas de sus recomendaciones, que se pueden aplicar al sector manufacturero, incluyen:

- **Escuchar.** Hablar con el empleado sobre su presentismo, de forma privada dentro de un ambiente cómodo, siendo respetuosos con los sentimientos y las ideas del empleado. Si la respuesta es difícil de escuchar, hacer saber que se está preocupado por el empleado y que el objetivo es encontrar una solución para todos los involucrados.
- **Responder.** Si la situación requiere atención se tiene que actuar; si no se actúa adecuadamente pueden producirse riesgos para la seguridad. Sugerir servicios a los que los empleados pueden acceder para la satisfacción de sus necesidades específicas. Para ello es necesario comprender los beneficios del fomento del trabajo en condiciones saludables y alentar al empleado a trabajar en forma más inteligente.
- **Establecer metas justas y razonables.** Las personas se vuelven menos productivas cuando no saben lo que se espera de ellos; por eso es necesario establecer objetivos claros, alcanzables y medibles, proporcionando retroalimentación constructiva.
- **Brindar recompensas apropiadas.** A través de incentivos que alienten a los trabajadores a sobresalir por su creatividad y habilidad, en lugar de fijar horas extras vacías o improductivas en el trabajo. Evitar las recompensas que tienen vínculo sobre la buena asistencia, ya que es contraproducente y promueve el presentismo,

Shepellfgi (2007) resalta la importancia de una detección temprana del presentismo, sosteniendo que la mejor manera de lidiar con este problema es previniéndolo. Por ello es necesario:

- **Mantener una línea de comunicación abierta.** La política de puertas abiertas ayudará a que los empleados se sientan más cómodos y puedan manifestar sus problemas personales que tenga implicancias en el desempeño laboral.
- **Fomento de la retroalimentación.** Como reto para equilibrar el liderazgo con la escucha. Los empleados, por temor, no irán hacia el empleador a contarle alguna incomodidad o problema que influya sobre sus labores; es necesario que el empleador llegue a ellos por sus pensamientos e ideas. Incluir dentro de las preguntas para la encuesta de empleados: ¿Qué te motiva a hacer mejor tu trabajo? ¿Qué crees que la empresa o empleador podía hacer para ayudar a lograr esto? Permitir que los empleados puedan expresarse anónimamente y ofrecer algunas ideas.
- **Estar pendiente de las acciones propensas a presentismo.** Los trabajadores que permanecen más horas en el trabajo, pueden representar indicadores de presentismo.
- **Sensibilización.** Permitir que el empleado se acerque a servicios que puedan ayudarle a lidiar con desafíos del día a día, para que puedan manejarlos de forma más efectiva. Esto incluye recursos de consejería.

Una causa común de presentismo es el cuidado de familiares. Levy (2003) hace referencia a estos casos, pues los empleados se sienten renuentes a pedir un día de enfermedad o vacaciones para cuidar de un familiar, ya que no lo ven como una solicitud válida. Lo cierto es que la preocupación por el cuidado de terceros es una fuente muy poderosa de presentismo que si no se considera, puede traer grandes costos invisibles para la empresa. El estudio de Vara (2012) demuestra que en el Perú los problemas personales de pareja y la violencia dentro de ellas pueden afectar el desempeño de los trabajadores,

constituyéndose en una de las principales causa de presentismo y pérdidas en la productividad. Por eso, Klachefsky (2012) plantea que ante la discapacidad a corto plazo, los programas de gestión en salud son una ventana de oportunidad, a través de tres categorías principales:

- 1. Programas de asistencia al empleado.** Brindar a los empleados los servicios de asesoramiento personal; no solo para el empleado, sino también para sus familiares.
- 2. Manejo de enfermedades.** Según las condiciones médicas específicas prevalentes, a través de la gestión de tratamiento de casos.
- 3. Promoción de la salud y bienestar.** Mejorar la salud de todos los empleados y orientarlos a sus objetivos de optimizar el estado de salud; como dejar de fumar, pérdida de peso y una buena nutrición.

La prevención relacionada a problemas comunes de salud mental considera intervenciones preventivas que traten básicamente sobre el control del estrés. Esto ayuda a los empleados a saber que no son un riesgo para la empresa, y permite la mejora de su productividad. Además, se reduce el riesgo de llegar a enfermedades conexas como son la depresión leve y la ansiedad (Hassan, y otros, 2009). Las intervenciones de la gestión del estrés son clasificadas de la siguiente manera:

- Enfoque individual. Es la formación individual para obtener habilidades necesarias para lidiar contra el estrés.
- Enfoques globales. Suministro de información, por sí sola o discusiones de grupos.
- Enfoque multimodal. Combina una variedad de métodos que pueden incluir la educación, el ejercicio físico, el juego de roles y la adquisición de habilidades como la mejora de la comunicación y técnicas de relajación muscular.

- Desarrollo organizacional. Incluyen intervenciones y cambios en el entorno de trabajo. Por ejemplo, prácticas de trabajo y la formación profesional para mejorar las relaciones en el trabajo.

Curry (2012) plantea que la actividad física debe considerarse como un beneficio de oportunidades sobre la mejora de la cognición, memoria, confianza en sí mismo y satisfacción laboral que permitirán hacerle frente al estrés, a través del bienestar psicosocial, y que posteriormente mejorarán la productividad del empleado. Las iniciativas de promoción dirigidas a aumentar la actividad física pueden producir mayor compromiso de los empleados y, por ende, su satisfacción laboral. Incrementar el nivel de aptitud física reduce la probabilidad de desarrollo de trastornos cognitivos; sesiones cortas de actividad física, en las prácticas laborales, aumentaron el ingreso de datos, la velocidad y la precisión. Para ello es importante:

- **La participación de los empleados.** Es esencial para la implementación de cambios y crear entornos y políticas más saludables. Para saber su opinión serán necesarios grupos de enfoque o encuestas.
- **Diversidad y equidad.** Los empleadores deben proporcionar acceso equitativo y oportunidades para todo tipo de actividad física; para personas de todas las edades, habilidades, género y niveles de ingresos.
- **Amplitud.** En relación a un lugar de trabajo global e integrado, con miras a que las iniciativas en actividad física pueden mejorar el ambiente de trabajo, y creando una cultura unificada entre los trabajadores. Los accidentes y las lesiones disminuyen, del mismo modo que el estrés.

- **Gestión / Liderazgo y apoyo organizacional.** Implicar a los empleadores requiere de una estrategia eficaz a través del entorno de trabajo de los ejecutivos, mandos medios y líderes de primera. Así se involucrarán con palabras y acciones, apoyando un estilo de vida activo.

Las empresas son conscientes de que cada inversión que realizan se justifica en base a su devolución. Es el caso de las inversiones en beneficios médicos, que resultan en empleados más sanos y más productivos (Levy, 2007). Los empleadores pueden ver mejoras en los costos de presentismo si manejan lo siguiente:

1. Reducir o eliminar los copagos en medicamentos (en enfermedades relacionadas con el tabaquismo y la obesidad), de modo que se incorpore la modificación del comportamiento libre.
2. Iniciar programas de manejo de enfermedades y para la gestión de cambios positivos en los estilos de vida, relacionados principalmente a la nutrición.
3. Ampliar la visión de la organización. No solo con los empleados, también es necesario incluir a sus familias.

Como futuras líneas de investigación, consecuencia de este estudio, se propone medir los costos del presentismo en otros sectores empresariales, como el de servicios. Además sería útil, para comparar internacionalmente, un estudio nacional de costos de presentismo laboral. Por otro lado, resulta más que evidente la necesidad de diseñar contenidos curriculares dentro de las escuelas de administración y negocios sobre el presentismo: medición, formas de gestión y control.

CONCLUSIONES

1. Los costos del presentismo, para el sector de manufactura, representan un alto porcentaje de los costos totales, en comparación con los costos por ausentismo y tardanzas. Los costos del presentismo representan el 75.2% de los costos en valor agregado, en comparación con los costos de tardanzas (1.04%) y ausentismos (23.74%).
2. Los costos del presentismo laboral representan una pérdida significativa para el sector de manufactura en Lima. El presentismo representa una pérdida de 3,725,463,000 nuevos soles por año para Lima, un equivalente a 1,432,870,000 dólares americanos por año o el 0.78% del Producto Bruto Interno.
3. El presentismo laboral, las tardanzas y los ausentismos representan un número significativo de días perdidos en las empresas manufactureras de Lima. Se pierden 19,813,000 días de trabajo, un equivalente a 68,798 trabajadores a tiempo completo por año. De estos días perdidos, 207,403 días corresponden a tardanzas, 4,704,434 a ausentismos y 14,901,853 días a presentismo.
4. Los costos del presentismo laboral, tardanzas y ausentismos para el sector de manufactura, representan una pérdida significativa en la productividad laboral, medida en valor agregado. Las pérdidas en valor agregado de estos tres conceptos es de 4,953,423,000 nuevos soles aproximadamente, un equivalente a 1,905 millones de dólares americanos.

RECOMENDACIONES

- 1.** El presentismo, para el sector de manufactura, representa un costo mucho mayor que los costos por ausentismo y tardanzas; sin embargo las empresas no cuentan con un sistema de gestión para controlarlo o prevenirlo. El presentismo es la principal causa de errores y accidentes laborales, y su prevención oportuna redundaría en la reducción de costos indirectos y de siniestralidad. Por tanto, se recomienda crear modelos de gestión del desempeño que incluyan dentro de sus componentes, el control y manejo del presentismo, enfatizando en la prevención.
- 2.** El presentismo ocurre por diversas causas y básicamente se manifiesta en la distracción laboral y el agotamiento físico y mental. Pero aún se desconocen las principales variables que aumentan la probabilidad de experimentar presentismo, pues las investigaciones en este campo todavía son iniciales. De lo dicho, se recomienda realizar futuras investigaciones para identificar los factores que aumentan la distracción laboral, principalmente aquellos ligados al conflicto familia-trabajo; también a los factores que condicionan el agotamiento físico y mental, como los hábitos alimenticios y de sueño.
- 3.** En la presente investigación se han estimado los costos del presentismo en la industria manufacturera, pero se desconocen los efectos en las empresas de servicios. Por eso se recomienda replicar la investigación en este tipo de empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, G. (2006). Metodología del control de gestión: del indicador a la toma de decisiones. Caracas: Dibrant Publicidad de Venezuela.
- Anaya, J. (2007). Logística integral: la gestión operativa de la empresa. Madrid: ESIC Editorial.
- Antikainen, R., & Lonnqvist, A. (2005). Knowledge Worker Productivity Assessment. 3rd Conference on Performance Measurement and Management. Nice.
- Arcudia, C., Solís, R., & Baeza, J. (2004). Determinación de los factores que afectan la productividad de la mano de obra de la construcción. Ingeniería, 8(2), 145-154.
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Vacation-still. An issue of workers' protection? An empirical study of vacation and recuperation. International Journal of Health Services, 35(1), 143–169.
- Baker-McClearn, D., Greasley, K., Dale, J., & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. Human Resource Management Journal, 20(3), 311–328.
- Black, D. (2008). Working for a healthier tomorrow. Londres: The Cross-government Health, Work and Well-being Programme .
- C3 Collaborating for Health. (2011). Workplace health initiatives: evidence of effectiveness. C3 Collaborating for Health, 1-31.
- CENTRUM. (2011). Índice de Competitividad Regional 2011. Lima: CENTRUM.
- Collins, J., Baase, C., Sharda, C., Ozminkowski, R., Nicholson, S., Billoti, S., Berger, M. (2005). The Assessment of Chronic Health Conditions on Work

- Performance, Absence, and Total Economic Impact for Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 547–557.
- COMCARE. (2012). Benefits to Business: The evidence for investing in worker health and wellbeing. COMCARE. Putting you first, 1-6.
- D'Abate, C., & Eddy, E. (2007). Engaging in Personal Business on the job: Extending the Presenteeism Construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383.
- De Naime, Y. (2012). Modelo de los factores que afectan la productividad. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. (págs. 847-854). Vigo.
- Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50-68.
- Duran, V. (2007). Presentismo ocasionaría millonarias pérdidas en Chile. *Revista Ciencia & Trabajo*, 24.
- Fernández, E., Avella, L., & Fernández, M. (2003). Estrategia de producción. McGraw Hill: Madrid.
- García, A. (2011). Productividad y reducción de costos. México D.F: Editorial Trillas.
- García, M. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57(223), 111-120.
- Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor Behavior and Employee Presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.

- Goetzel, R., Long, S., Ozminkowski, R., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers. *Journal Occupational Environment*, 398-412.
- Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw Hill Professional.
- Hay, E. (2002). *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Editorial Norma.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At Work- But out of It. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.
- HERO. (s/f). *New Findings and Realistic Solutions to Employee Presenteeism*. Health Enhancement Research Organization, 1-3.
- Huwer, B., Richard, S., Vaneeckloo, N., Delclite, T., & Bierla, I. (2012). Sick but at Work An Econometric Approach to Presenteeism. 15th IZA European Summer School in Labor Economics, 1-22.
- INEI (2008). *IV Censo Nacional Económico 2008*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima.
- INEI (2011). *Perú: Principales características de los establecimientos de las industrias manufactureras*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior* (31), 519–542.
- Kemppilä, S., & Lönnqvist, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. *The Journal of American Academy of Business*, 2(2), 531-537.

- Kessler, R., Akiskal, H., & Ames, M. (2006). Prevalence and Effects of mood disorders on work performance in a nationally representative sample. *American Journal of Psychiatry*, 163(9), 1561-1568.
- Kessler, R., Akiskal, H., Ames, M., Birnbaum, H., Greenberg, P., Hirschfeld, R., . . . Wang, P. (2006). Prevalence and Effects of Mood Disorders on Work Performance in a Nationally Representative Sample of U.S. Workers. *American Journal of Psychiatry*, 163(9), 1561-1568.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. P. (2002). *Operations management: strategy and analysis*. Prentice Hall.
- Lerner, D., Amick III, B., Rogers, W., Malspers, S., Bungay, K., & Cynn, D. (2001). The work limitations questionnaire. *Medical Care*, 39(1), 72-85.
- Levy, D. (Enero de 2003). A Method for Assessing the Extent of Family Caregivers in the Workplace and their Financial Impact. *American Association for Caregiver Education*, 1-19.
- Levy, J. (2007). Costs of 'presenteeism' make preventive care a worthy investment. *Baltimore Business Journal*, 1-3.
- Luštsik, O. (2003). *Hansabank ABC Handbook*. Hansabank.
- Mattke, S., Balakrishnan, A., Bergamo, G., & Newberry, S. (2007). A Review of methods to measure health-related productivity loss. *The American Journal of Managed Care*, 13(4), 211-217.
- McGregor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: Devil's bargain? *Journal of intellectual capital*, 5(1), 153-164.
- Medibank, & Econtech. (2007). *Economic Modelling of the cost of presenteeism in Australia*. 1-40.
- Medibank Private. (2005). *The Health of Australia's Workforce*. Medibank Private.

- Medibank. (2008). The cost of workplace stress in Australia. Melbourne: Medibank Private Limited.
- Medibank. (2011). Sick at Work: The cost of presenteeism to your business and the economy. Part of the Medibank research series Sick at Work, 12.
- Mosley, D., León, M., & Pietri, P. (2005). Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México D.F: Thomson.
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M., & Edington, D. (2006). The Association of Corporate Work Environment Factors, Health Risks and Medical Conditions with Presenteeism Among Australian Employees. *American Journal of Health Promotion*, 21(2), 127-136.
- Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 381-393.
- O'Donnell, J. (2009). Presenteeism: A Comparative Analysis. Graduate School of the University of Massachusetts Amherst in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC Editorial.
- Partnership for Prevention. (2010). Healthy Workforce 2010 and Beyond: An essential health promotion sourcebook for both large and small employers. The WorkCare Group, Inc.
- Raju, P. G. (2012). Different Manifestations of Presenteeism at Workplace: A Study of Behavior of Employees in I.T. Sector in Indi. Obtenido de <http://ssrn.com/abstract=2039848> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2039848>
- Ramirez, C. (2005). Administrando la calidad para el cambio. México D.F: LIMUSA.

- Ruiz, F., Palomino, J., Zambrano, R., & Llap, C. (2006). Prevalencia, impacto en la productividad y costos totales de las principales enfermedades en los trabajadores de un hospital al sur del Perú en el año 2003. *Revista Médica Heredia*, 17(1), 28-34.
- Saarvala, E. (2006). Presenteeism: The latest attack on economic and human productivity. *Human Resources Management - University of Toronto*.
- Schroeder, R. (1994). *Administración De Operaciones Toma de decisiones en la función de operaciones*. México D.F: McGraw Hill.
- Schultz, A., Chin-Yu, C., & Edington, D. (2009). The Cost and Impact of Health Conditions on Presenteeism to Employers. *Pharmacoeconomics*, 27(5), 365-378.
- Shepell.fgi. (2007). Getting Employees Back In The Game. *Healthy working: A workplace wellness update*, 1-2.
- Steenhuis, H.-J., & de Bruijn, E. J. (2006). International shopfloor level productivity differences: an exploratory study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 42 - 55.
- Stewart, W., Ricci, J., Chee, E., Hahn, S., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *JAMA: Journal of the American Medical Association*, 289, 3135-3144.
- Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total: un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo*. México D.F: Compañía Editorial Continental.
- Terry, P., & Xi, M. (2010). An Examination of Presenteeism Measures: The Association of Three Scoring Methods with Health, Work Life, and Consumer Activation. *Population Health Management*, 13(6), 297-307.

- Turney, P. (2008). Activity-Based Costing An Emerging Foundation for Performance Management. Portland: SAS Institute.
- Vara, A. (2012). Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú. Lima: Universidad de San Martín de Porres, GIZ, BMZ, Programa ComVoMujer.
- Wellbeing. (2012). Price of presenteeism. Employee Wellbeing, 8, 12.
- World Economic Forum. (2011). The Global Competitiveness Report 2011-2012. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013. Geneva: World Economic Forum.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista (gerencias)

Entrevista a profundidad a gerentes/as de recursos humanos, jefes/as de personal o equivalentes, sobre productividad laboral

Estimado(a) Sr/a.

Estamos realizando una investigación para determinar los costos que asumen las empresas por el ausentismo, rotación de personal y disminución de rendimiento de sus trabajadores. Este es un estudio muy importante, pues se ha encontrado en el mundo grandes costos empresariales debidos a estos factores. La información que nos brinde será complementada con una encuesta anónima que se realizará con los/las trabajadores/as. Por favor, responda con la mayor sinceridad posible. Recuerde que todas sus respuestas serán confidenciales y no serán divulgadas. Además, contamos con el apoyo y venia de las autoridades de la empresa, por lo que existe autorización para colaborar con el estudio.

I. Información general

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
1	Nombre de la empresa	
2	¿Qué cargo ocupa en la empresa?	
3	¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta empresa?	<input type="radio"/> Hace menos de un año <input type="radio"/> Entre 1 y 3 años <input type="radio"/> Entre 4 y 7 años <input type="radio"/> Entre 8 y 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años
4	¿Cuántas personas trabajan en la empresa?	

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
	<p>Datos aproximados</p>	<p>_____ total</p> <p>_____ planilla</p> <p>_____ locación de servicios</p> <p>_____ contratos temporales /u de otros tipos</p> <p>B. En total, ¿cuántas son mujeres?</p> <p>_____</p>

II. Desempeño laboral

10	En promedio, ¿cuántos trabajadores han dejado de trabajar (por lo menos un día) durante las últimas cuatro semanas (último mes)?	<p>A. Total:</p> <hr/> <p>B. Total días dejados de trabajar (acumulado):</p> <hr/> <p>C. Según su experiencia, cuántas faltas cree (en %) que han sido causadas por salud (para atender su salud física o mental o la salud o cuidado de otros familiares o para atender temas legales).</p> <p>Porcentaje:</p> <hr/>
11	En promedio, ¿cuántos trabajadores han llegado tarde (por lo menos 30 minutos) durante las últimas cuatro semanas (último mes)?	<p>A. Total:</p> <hr/> <p>B. Total horas de tardanza (acumulado):</p> <hr/> <p>C. Según su experiencia, cuántas tardanzas cree (en %) que han sido causadas por salud (para atender su salud física o mental o la salud o cuidado de otros familiares).</p> <p>Porcentaje:</p> <hr/>
12	En promedio, ¿cuántos trabajadores han sido despedidos (último año), cuántos han	<p>A. Total despedidos:</p> <hr/>

	<p>renunciado y cuántos han sido reemplazados? ¿Cuánto ha sido el tiempo y el costo estimado por cada reemplazo? (considerar todas las razones con causa justificada).</p>	<p>B. Total que han renunciado:</p> <hr/>
		<p>C. Total reemplazados:</p> <hr/>
		<p>D. Tiempo promedio que demora en encontrar al nuevo trabajador, desde el reclutamiento hasta la contratación</p> <p>Número de días:</p> <hr/>
		<p>E. Costo promedio de la nueva contratación por trabajador (incluye reclutamiento, selección y contratación)</p> <p>Nuevos soles:</p> <hr/>
		<p>F. Cuántos días ha perdido la empresa por esta rotación de personal (despido/renuncia/contratación), en los que el puesto ha quedado improductivo:</p> <p>Número de días improductivos:</p> <hr/>

Muchas gracias por su colaboración. La información que nos ha brindado será de mucha importancia para aumentar la competitividad empresarial.

Anexo 2. Modelo de cuestionario

CUESTIONARIO ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL

Estimado(a) trabajador(a),

Estamos realizando una investigación para conocer la realidad laboral de los trabajadores en el Perú y, a partir de ello, sugerir mejoras para el bienestar y la calidad de vida. Le pedimos encarecidamente que nos apoye con esta causa, completando este cuestionario de la forma más sincera posible.

Le recordamos que este cuestionario es anónimo y confidencial. Por favor no escriba su nombre.

Toda la información que proporcione será estrictamente confidencial, nadie podrá saber lo que usted respondió. Por favor, siéntase con la confianza de responder libremente y sin temor a ser criticado o sancionado. De antemano agradecemos su colaboración.

Instrucciones:

1. No escriba su nombre ni apellido.
2. Responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.
3. Si tiene alguna duda, por favor levante la mano y pregunte a la encuestadora en privado.
4. Terminada de llenar la encuesta, métala en la caja ubicada al costado de la encuestadora.

I. Información general

Por favor responda las siguientes preguntas, marcando la alternativa que corresponda a su caso.

Nº	Preguntas	Alternativas de respuesta
1	¿Cuántos años tiene?	Tengo _____ años
2	¿Tiene hijos? ¿Cuántos?	<input type="radio"/> No (<i>si no tiene hijos, pase a la pregunta 4</i>) <input type="radio"/> Sí Tengo _____ hijos
3	¿Cuántos hijos/as tiene bajo su custodia o cuidado?	<input type="radio"/> Ninguno

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
		Tengo _____ hijos bajo mi cuidado
4	¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta empresa?	<input type="radio"/> Hace menos de un año <input type="radio"/> Entre 1 y 3 años <input type="radio"/> Entre 4 y 7 años <input type="radio"/> Entre 8 y 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años
5	¿Cuánto le pagan al mes? ¿Cuánto es su salario mensual total, sin descuentos?	_____ nuevos soles
6	¿Cuántas horas a la semana trabaja?	_____ horas semanales (aproximadamente)
7	¿Qué tipo de contrato laboral tiene usted?	<input type="radio"/> Locación de servicios (recibo por honorarios) <input type="radio"/> Contrato en planilla a plazo fijo <input type="radio"/> Contrato en planilla a plazo indefinido
8	¿En cuántas empresas ha trabajado anteriormente durante los últimos 5 años (desde 2007)?	<input type="radio"/> Esta es la única <input type="radio"/> 1 empresa <input type="radio"/> Entre 3 y 5 <input type="radio"/> Entre 6 y 10 <input type="radio"/> Más de 10

II. Ambiente de trabajo

Todos tenemos periodos en los que somos más productivos y periodos en los que nuestra productividad baja más de lo usual. En el último mes (cuatro semanas), indique cuántas veces su rendimiento ha disminuido, ha llegado tarde, o ha faltado por diversos motivos.

Cuántas días ha dejado de trabajar durante las	Alternativas de respuesta
------------------------------------------------	---------------------------

últimas cuatro semanas (último mes)...							
36	Para atender su salud física o mental	Medio día	1 día	2 días	De 3 a 5 días	De 6 a 10 días	Más de 10 días
37	Para atender la salud o cuidado de otros familiares	Medio día	1 día	2 días	De 3 a 5 días	De 6 a 10 días	Más de 10 días
38	Para atender temas legales, financieras o personales	Medio día	1 día	2 días	De 3 a 5 días	De 6 a 10 días	Más de 10 días
39	Por otras razones	Medio día	1 día	2 días	De 3 a 5 días	De 6 a 10 días	Más de 10 días

Cuántas días ha llegado tarde en las últimas cuatro semanas (último mes)...		Alternativas de respuesta					
40	¿Hasta media hora tarde?	Nunca	1 día	2 días	De 3 a 5 días	De 6 a 10 días	Más de 10 días
41	¿Entre media hora y una hora tarde?	Nunca	1 día	2 días	De 3 a 5 días	De 6 a 10 días	Más de 10 días
42	Más de una hora tarde	Nunca	1 día	2 días	De 3 a 5 días	De 6 a 10 días	Más de 10 días

En las últimas cuatro semanas (último mes)....		Alternativas de respuesta				
43	¿Ha tenido dificultades para concentrarse?	Nunca (0%)	Algo del tiempo (25%)	La mitad del tiempo (50%)	La mayor parte del tiempo (75%)	Todo el tiempo (100%)
44	¿Ha trabajado más lento de lo usual?	Nunca (0%)	Algo del tiempo (25%)	La mitad del tiempo (50%)	La mayor parte del tiempo (75%)	Todo el tiempo (100%)
45	¿Estuvo cansado o exhausto en el trabajo?	Nunca (0%)	Algo del tiempo (25%)	La mitad del tiempo (50%)	La mayor parte del tiempo (75%)	Todo el tiempo (100%)
46	¿No trabajó a pesar de estar presente en el trabajo?	Nunca (0%)	Algo del tiempo (25%)	La mitad del tiempo (50%)	La mayor parte del tiempo (75%)	Todo el tiempo (100%)
47	¿Tuvo que dejar de trabajar?	Nunca (0%)	Algo del tiempo	La mitad del tiempo	La mayor parte del tiempo	Todo el tiempo

			(25%)	(50%)	tiempo (75%)	(100%)
--	--	--	-------	-------	--------------	--------

Muchas gracias por su colaboración.